

UNIDADE 5 – CONTROLE

MÓDULO 1 – A FUNÇÃO CONTROLE

01

1 - O CONTROLE E A VISÃO SISTÊMICA

Norbet Wiener lançou em 1948 seu livro *Cibernética (Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine)*, no qual concebeu a cibernética como a ciência da comunicação e do controle nos animais e nas máquinas. Segundo Wiener, a comunicação, que é a transferência de energia e informações entre os órgãos ou elementos de um sistema, orgânico ou mecânico, e o controle dos efeitos produzidos por essa transferência de energia e de informação existem em qualquer sistema dotado de mecanismo de *feedback*, ou retroalimentação. A comunicação torna os sistemas integrados e coerentes enquanto o controle regula seu funcionamento.

A geladeira, por exemplo, "controla" sua temperatura a partir de um mecanismo ligado a um termostato que liga e desliga o motor da geladeira para mantê-la na temperatura que você deseja. Outro exemplo é o piloto automático de um automóvel, que "controla" a velocidade em que você quer dirigir, acelerando nas subidas e aliviando nas descidas para que o carro continue na velocidade desejada.

O controle é tão importante que nossas vidas não seriam possíveis sem os milhares de mecanismos existentes no corpo humano para manter-nos em equilíbrio. Esse equilíbrio dinâmico ou homeostático resulta do modo como nosso corpo reage às variações ambientais e se reequilibra a cada nova variação. Imagine o que ocorreria se falhasse, mesmo por pouco tempo, o controle da temperatura, ou do ritmo cardíaco, ou mesmo o da pressão sanguínea. O seu "motor" iria ferver e você estaria com sérios problemas.

Pense nas suas células, que neste exato momento multiplicam-se aos milhões, se não houvesse controle... Com efeito, nosso organismo possui um preciso e delicado mecanismo de controle que destrói as células que porventura apresentem "defeitos de fabricação". Uma simples falha nesse mecanismo pode gerar uma lesão irreparável, ou até um câncer mortal.

Por ter tanta importância, o controle é estudado e exercido por uma grande quantidade de cientistas e profissionais em vários campos de atividade. Se você tem um objetivo a ser atingido, algum controle precisa ser exercido.

Por isso, os médicos estudam como controlar a pressão sanguínea, os economistas procuram mecanismos para controlar a inflação, os demógrafos estudam o crescimento da população mundial bem como os mecanismos de controle utilizados pelos diversos países. O administrador, por seu turno, desenvolve mecanismos para controlar a eficiência e a eficácia dos recursos colocados sob sua responsabilidade para atingir os objetivos organizacionais.

2 - DEFINIÇÃO E OBJETIVOS DO CONTROLE

O controle administrativo pode ser definido como o processo de monitorar as atividades organizacionais para garantir que elas sejam realizadas conforme o planejado, corrigindo desvios que impeçam ou dificultem atingir os objetivos.

Todos os administradores devem exercer a função controle, mesmo quando suas atividades estão obtendo bons resultados, porque nenhum gerente pode saber se sua unidade está dentro da performance desejada até avaliar as atividades correntes e compará-las com os padrões estabelecidos. Um sistema de controle eficaz deve assegurar que as atividades que estão sendo realizadas conduzirão ao atingimento dos resultados previstos. O critério que determina a eficácia de um sistema de controle é o grau em que ele facilita a consecução das metas e dos objetivos organizacionais. O melhor sistema de controle será sempre aquele que mais ajudar administradores e equipes a alcançar seus objetivos.

O administrador trabalha para obter resultados. O sucesso ou o fracasso desse trabalho é julgado em função das metas definidas. Isto implica controle no acompanhamento e avaliação do desempenho e, se necessário, na correção do que está sendo feito a fim de assegurar a obtenção dos objetivos definidos. O processo de controle atua no sentido de ajustar as operações aos padrões previamente estabelecidos.

Podemos, então, definir o controle como sendo o procedimento que mede e avalia os resultados da ação administrativa, obtida a partir do **planejamento**, da **organização** e da **direção**. Uma definição mais precisa poderia incluir os seguintes elementos:

O controle administrativo é o processo sistemático de ajustar padrões de desempenho com os objetivos definidos, projetando sistemas de informações, comparando o desempenho real com o padrão preestabelecido, determinando se existem desvios significativos e iniciando a ação necessária para garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo utilizados do melhor modo possível para o atingimento dos objetivos organizacionais.

SÃO OBJETIVOS DO CONTROLE:

a) atuar sobre as variáveis organizacionais de forma a harmonizar os resultados reais com os resultados esperados;

b) modificar e atualizar os planos e as metas diante de ocorrências que alterem as condições inicialmente estabelecidas.

Controle é o processo de mensurar o desempenho para verificar se ele corresponde aos padrões previamente estabelecidos com base nos objetivos. Consiste numa série de atividades destinadas a garantir que o desempenho real se amolde ao planejado. É um procedimento que mede e avalia os resultados da ação administrativa.



04

Abordagens para construção do sistema de controle

Para que cada organização alcance seus objetivos de forma eficiente, não significa que os sistemas de controle utilizados devam ser idênticos. Cada empresa procura construir um sistema que tenha suas características e atenda às suas necessidades. William Ouchi sugere que existam três modos ou abordagens diferentes para projetar os sistemas de controle, que são:

- Abordagem de mercado;
- Abordagem burocrática;
- Abordagem de clã.

A maior parte das organizações não se limita numa dessas abordagens para projetar seu sistema de controle. Em vez disso, enfatizam o controle burocrático ou de clã em complemento à utilização de

alguma medida de controle de mercado. A chave é obter-se um sistema de controle que ajude a organização a alcançar seus objetivos da forma mais eficiente.

Sob o controle da abordagem de clã, o comportamento dos empregados é regulado pelos valores compartilhados, normas, tradições, rituais, crenças e outros aspectos da cultura da organização. Por exemplo, os rituais corporativos, como os jantares anuais para os empregados de melhor desempenho, ou um bônus de férias, têm papel significativo no estabelecimento do controle. Enquanto o controle burocrático se baseia em mecanismos formais, o controle de clã depende do indivíduo e do grupo para identificar comportamentos apropriados e esperados, assim como medidas de desempenho. Como esse tipo de controle surge dos valores compartilhados e das normas do grupo, tendemos a encontrá-lo em organizações onde as equipes são rotineiramente utilizadas para a atividade de trabalho e onde as tecnologias estão mudando com frequência.

Por exemplo, na Microsoft, os indivíduos estão conscientes das expectativas a respeito do comportamento apropriado no trabalho e padrões de desempenho aceitos. A cultura organizacional - por meio dos valores compartilhados, normas e histórias a respeito do lendário fundador da empresa, Bill Gates - transmite a cada um dos empregados "o que é importante aqui" e "o que não é importante". Em vez de se basearem em controles administrativos prescritos, os empregados da Microsoft são guiados e controlados pela cultura do clã.

Enfatiza a autoridade organizacional e se baseia em regras, regulamentos, procedimentos e políticas administrativas. Este tipo de controle depende da padronização das atividades, da descrição de cargos e de trabalhos bem definidas, além de outros mecanismos administrativos, como os orçamentos, para assegurar que os empregados exibam comportamentos adequados e atinjam os padrões de desempenho esperados.

Enfatiza o uso de mecanismos externos, tais como a competição por preço e a participação relativa de mercado para estabelecer os padrões utilizados no sistema de controle. Essa fórmula é utilizada por organizações onde os produtos e serviços são especificados de forma clara e onde existe uma considerável competição no mercado. Sob tais condições, as divisões de uma empresa são frequentemente transformadas em centros de lucro e avaliadas pela sua contribuição percentual nos lucros totais da corporação. Por exemplo, na Matsushita, as diversas divisões (vídeo, áudio, eletrodomésticos, informação e equipamentos industriais) são avaliadas de acordo com a parcela com que cada uma contribui para o lucro total da empresa. Utilizando estas medidas, os administradores de topo tomam decisões a respeito da alocação de recursos, de necessidade de mudanças estratégicas e sobre outras atividades relacionadas a cada divisão.

3 - FASES DO CONTROLE

O processo de controle consiste em:

- (1) estabelecer padrões;
- (2) comparar o desempenho real com o padrão;
- (3) empreender as ações adequadas para corrigir os desvios do desempenho real em relação ao padrão ou corrigir os padrões quando se apresentarem inadequados.

a) Estabelecer padrões

Os padrões de desempenho são definidos a partir dos objetivos criados durante o processo de planejamento. Muitas vezes, os próprios objetivos específicos, com os quais o progresso será comparado, servem de padrão, desde que sejam tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Os padrões representam o desempenho desejado e, qualquer que seja o seu grau de especificidade, devem estar sempre relacionados com os resultados que se pretende alcançar. Também há que se observar um alto grau de realismo no seu estabelecimento, evitando-se, assim, reações comportamentais que prejudiquem seu atingimento.

É sempre desejável que se trabalhe com padrões tangíveis, de preferência numéricos, a fim de dar maior exatidão às comparações. Porém, quando uma atividade importante não permitir tal exatidão, o administrador deve procurar utilizar medidas subjetivas. Mesmo que estas apresentem limitações, são melhores do que não ter nenhum padrão. Se uma atividade for realmente importante, não se pode aceitar a desculpa de que é difícil mensurá-la para que fique sem controle, mesmo que se tenha que levar em conta as limitações inerentes às informações baseadas em critérios subjetivos.

b) Comparar o desempenho real com o padrão

Como toda atividade implica algum tipo de variação, é importante determinar os limites dentro dos quais a variação pode ser aceita como normal. Nem toda variação exige correções, mas somente as que ultrapassem os limites especificados. A partir desses limites, os desvios devem merecer atenção, conforme o tamanho e a direção da discrepância verificada.

Se você trabalha numa firma comercial, por exemplo, um erro ao subavaliar as vendas pode ser tão problemático quanto superavaliá-las. A grande popularidade de um produto num determinado mês pode ser uma aberração, que vai durar apenas aquele mês. Mas pode ser um sinal de que a marca está ganhando consistente participação de mercado. Caso a última opção seja verdadeira, você deverá pedir um estoque adicional do produto de forma a atender a demanda e não perder clientes. Mas, se a discrepância foi acidental e a demanda voltar ao nível normal no mês seguinte, você pode ficar com um

problema do tamanho do estoque encalhado. Por isso, é muito importante saber interpretar as informações e tomar decisões acertadas.



07

Para determinar qual é o desempenho real, um administrador deve procurar informações a respeito do trabalho realizado. O primeiro passo do controle é medir, mas antes se deve definir o que medir e como medir.

O que medir?

A seleção do que medir é importante. Se medirmos a coisa errada, poderemos provocar consequências disfuncionais, uma vez que os esforços das pessoas na organização são, em grande parte, orientados para aquilo que é mensurado.

Algumas medidas são aplicadas a qualquer situação administrativa. Se, por definição, todos os administradores dirigem as atividades de outras pessoas, então critérios como satisfação do empregado, rotatividade e absenteísmo podem ser sempre medidos como indicadores da eficácia gerencial. Do mesmo modo, indicadores relacionados a custos e cumprimento dos orçamentos são comuns a um grande número de atividades em todos os tipos de organização.

Como existe grande diversidade de atividades administrativas, consequentemente há grande quantidade de indicadores específicos. Um administrador de produção, por exemplo, pode utilizar medidas de quantidade produzidas por dia, por hora de trabalho, custo por unidade produzida, ou quantidade de itens rejeitados. Por outro lado, o administrador de um órgão do governo pode utilizar o número de documentos arquivados por dia, o número de páginas digitadas por hora, o número de pedidos processados por dia, o tempo médio necessário para processar a papelada, etc. Os administradores de *Marketing*, muitas vezes, utilizam medidas como a fatia de mercado da empresa, o valor médio por venda, o número de visitas do vendedor por cliente, etc.

Algumas atividades são difíceis de quantificar. É muito mais difícil medir o desempenho de um pesquisador ou professor universitário, do que o de uma pessoa que vende seguro de vida ou que produz parafusos. Mas é sempre possível agrupar as atividades de modo a permitir a medição. O administrador precisa determinar com qual valor uma pessoa ou departamento contribui para a organização, aí então converter a contribuição num padrão mensurável.

08

Como medir?

Frequentemente, os administradores utilizam quatro fontes de informação para medir o desempenho realizado:

- observação pessoal;
- planilhas e dados estatísticos;
- relatórios orais;
- relatórios escritos.

Considerada as vantagens e desvantagens de cada uma das técnicas de medição, um controle amplo pode, quando necessário, utilizar as quatro maneiras de coletar informações relevantes. Como cada uma das fontes tem seus pontos fortes e fracos, uma combinação delas aumenta a confiabilidade da informação.

A medição do desempenho por meio de relatórios escritos é semelhante ao uso de planilhas. Eles são normalmente mais fáceis de serem arquivados e referenciados, entretanto, sua produção é mais lenta e são mais formais do que os relatórios orais. Esta formalidade também proporciona maior abrangência e concisão do que as encontradas em outros tipos de relatórios.

A informação pode vir por meio de relatos orais em reuniões, conversas, conferências e telefonemas. As vantagens são semelhantes às da observação pessoal, apesar de ser filtrada. A informação é ágil, permite *feedback*, admite expressão por meio da linguagem e do tom de voz. Uma das principais restrições ao relatório oral foi a impossibilidade de documentação e de guarda da informação para referências posteriores. Hoje, com o progresso tecnológico, os relatórios orais podem ser gravados e guardados da mesma forma como se estivessem escritos.

Com a disseminação dos computadores nas empresas, os administradores passaram a depender cada vez mais de planilhas e dados estatísticos para medir o desempenho real. Todavia, este instrumento não está limitado aos relatórios em computadores. Ele também inclui diagramas de barras e tabelas, utilizadas para avaliar o desempenho. No entanto, devemos nos lembrar de que as estatísticas, apesar da fácil visualização e da eficácia para mostrar o relacionamento entre os dados, mostram apenas algumas áreas chave e seus resultados mensuráveis, ignorando fatores subjetivos que podem ser igualmente importantes.

A observação pessoal fornece, sem o filtro de outras pessoas, um conhecimento íntimo e em primeira mão sobre as atividades realizadas. Ao caminhar pela área de produção, o administrador pode perceber quais são as atividades mais e menos importantes, além das expressões faciais, do tom de voz e dos gestos que podem ser desconsiderados por outras fontes. A observação pessoal tem sido pouco utilizada já que a informação quantitativa sugere objetividade, não está sujeita ao viés pessoal e consome menos tempo do administrador. Na medida em que as organizações continuam a achatar suas estruturas, a amplitude de controle tende a aumentar e a observação pessoal fica mais difícil. Além disso, o método da observação direta é invasivo, pode ser interpretado pelos empregados como um sinal de falta de confiança.

09

c) Adotar medidas corretivas

O terceiro passo do processo de controle é a ação propriamente dita. As medidas e os relatórios indicam quando a atividade corrente não está levando aos resultados desejados. O sistema de controle fornece informações, sinaliza a necessidade e cria condições para a ação corretiva, que é a finalidade básica do controle. Providências deverão ser tomadas para eliminar as variações significativas identificadas, corrigindo, reduzindo ou eliminando o desvio para que a ação possa continuar na direção dos objetivos.

Os administradores podem escolher entre três alternativas:

- (1) não fazer nada e deixar as coisas continuarem como estão;
- (2) corrigir a performance, ou o desempenho real; ou
- (3) rever os padrões de desempenho estabelecidos.

Rever o padrão - é possível que a variação significativa tenha ocorrido em virtude de um padrão irreal, ou seja, o objetivo pode ter sido definido num patamar muito elevado (ou muito baixo). Neste caso, é o padrão que precisa de ação corretiva, e não o desempenho.

O problema torna-se mais delicado quando há necessidade de revisão de um padrão de desempenho para baixo. Se um empregado ou unidade fica muito aquém de alcançar sua meta, a resposta natural é transferir a culpa para o padrão. Por exemplo, os alunos que tiram uma nota baixa num teste muitas vezes alegam que o professor exigiu além do ministrado ou que o teste foi muito difícil. Em vez de aceitar o fato de que seu desempenho não foi adequado, eles argumentam que o padrão não era razoável.

De modo similar, o vendedor que não consegue atingir sua cota mensal pode atribuir o fracasso a um padrão muito elevado e pouco realista. Se o padrão estiver elevado demais, desmotivará o empregado. Mas se os empregados ou administradores não atingem o padrão, por qualquer motivo, a primeira coisa que eles atacam é o próprio padrão. Se você tem elementos de convicção, fique firme na sua posição e reafirme a todos que você espera um desempenho futuro melhor e inicie, então, a ação corretiva necessária para transformar sua expectativa em realidade.

Corrigir o desempenho real é uma decisão adequada quando a variação é significativa e vem sendo causada por um trabalho deficiente. Obriga o administrador a realizar uma ação corretiva que compreenda mudanças na estratégia, na estrutura, nas práticas salariais, nos programas de treinamento, nos métodos de trabalho, ou mesmo a substituição de pessoal. A ação corretiva pode ser imediata e superficial ou considerar uma análise mais completa da situação. A ação imediata corrige o problema prontamente e faz com que o desempenho volte ao normal. A solução de base analisa as causas e corrige a origem do desvio. Não é raro que os administradores achem que não têm tempo suficiente para empreender uma ação corretiva mais profunda e se contentem em "ficar apagando incêndios". Os administradores eficazes, no entanto, analisam os desvios e, quando os benefícios justificam, investem tempo e recursos para corrigir, de forma permanente, as variações significativas entre o desempenho real e o padrão.

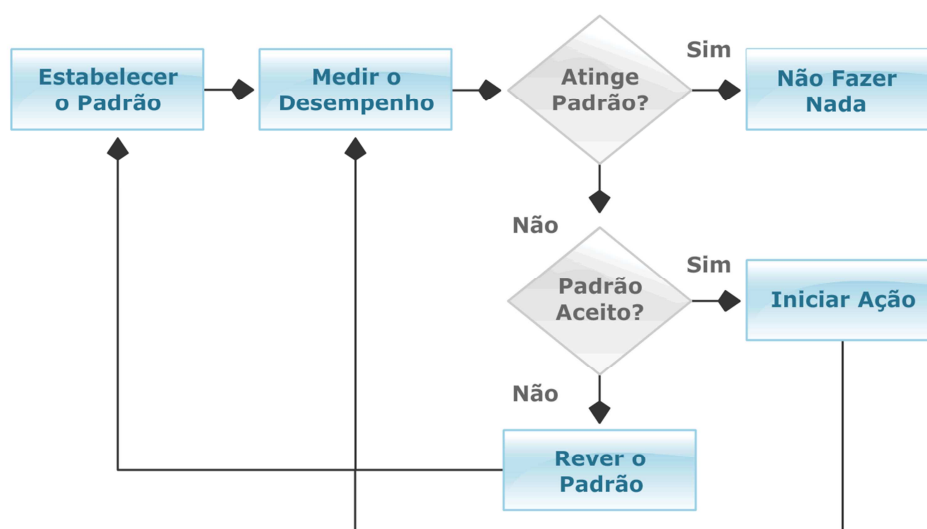
Embora essa ação corretiva incida sobre a própria tarefa ou operação, ela pode ser, também, uma intervenção no planejamento, na organização, na direção ou mesmo no controle que se apresentarem inadequados. Desta forma, a intervenção deve permitir uma reavaliação do planejamento, adequando-o à realidade. Deve atuar sobre a organização das tarefas e operações ou permitir que as falhas de direção sejam corrigidas ou, pelo menos, atenuadas. A ação corretiva do controle deve também permitir o seu próprio aperfeiçoamento, detectando suas falhas e impropriedades, como, por exemplo, incorreções na coleta de informações ou no padrão estabelecido.

Deixar como está é autoexplicativo e significa que o desvio não excede o limite de variação aceito como normal.

10

4 - O PROCESSO DE CONTROLE

A figura resume os principais passos do processo de controle. Os padrões surgem com base nos objetivos que são desenvolvidos durante o planejamento, mas estão relacionados com o controle. O processo consiste essencialmente no fluxo contínuo de medir, comparar e empreender a ação administrativa. Dependendo dos resultados do estágio de comparação, o curso de ação administrativa pode ser: não fazer nada, rever o padrão ou corrigir o desempenho.



11

5 - FATORES HUMANOS NO PROCESSO DE CONTROLE

Apesar da importância da função controle, sua imagem popular não é das melhores. Normalmente a função de controle, nas organizações e na sociedade em geral, tem mais um caráter negativo de restrição, coerção e inibição do que o caráter positivo que deveria ter de manter o sistema estável. Para muitos empregados, os controles constituem meios pelos quais a empresa procura determinar as punições ou então ajustar o comportamento das pessoas às suas exigências e interesses.

Assim, além dos aspectos técnicos, o controle tem implicações emocionais e motivacionais que podem levar a consequências disfuncionais. Essa perspectiva limitada pode gerar problemas para a organização e para as próprias pessoas envolvidas. Existem casos em que se chega a falsificar registros e dados para melhorar os próprios resultados individuais ou os da unidade, sem que se esteja consciente do problema que isto causará à empresa como um todo.

12

Na verdade, o controle é, e deveria ser utilizado e percebido como um processo automático que regula o comportamento da organização, mantendo o fluxo produtivo dentro dos padrões esperados. Se assim fosse visto por todos, o controle tornar-se-ia, então, um importante meio de auxílio para que as metas fossem atingidas com o menor esforço, desgaste e fadiga possível.

Dentre os impactos que a função controle exerce sobre os indivíduos, podem ser destacados os seguintes:

- O controle tem implicações racionais e simbólicas porque diz o que o indivíduo pode ou não fazer, demonstrando a importância e o grau de liberdade que ele tem dentro da organização.
- Muitas pessoas preferem exercer controle sobre si mesmas e sobre as que as cercam. Normalmente, as pessoas experimentam maior satisfação quando podem exercer autocontrole.
- Quando uma pessoa pode exercer controle sobre outras, tende a identificar-se e a voltar-se mais para os objetivos empresariais.
- As pessoas incapazes de exercer controle tendem a ser menos satisfeitas com seu trabalho e a serem mais apáticas e alienadas.
- As pessoas que exercem controle tendem a aceitar melhor o controle sobre si mesmas. Devido ao maior envolvimento e lealdade, essas pessoas se submetem mais facilmente a controles adicionais.
- As formas participativas de estabelecimento de objetivos, que democratizam as relações de trabalho, aumentando o autocontrole, tendem a melhorar os padrões de desempenho, porque aumentam a sensação de competência e de dignidade aos empregados.
- Os padrões impessoais e quantitativos, que não levam em conta as diferenças individuais e as características comportamentais, devem merecer cuidados especiais. Para serem mais atrativos e eficazes, precisam, de algum modo, considerar os sentimentos e as atitudes das pessoas.

13

6 - O CONTROLE E AS DEMAIS FUNÇÕES

O controle depende e contribui para as outras funções administrativas, guardando estreito inter-relacionamento com todas elas. Sem o planejamento, para fixar os objetivos e especificar as atividades, o controle não teria qualquer propósito. Sem a organização, que indica como o trabalho é dividido e coordenado pelas pessoas na estrutura organizacional, a orientação sobre quem deve fazer as avaliações e quem deve tomar as ações corretivas seria inútil. Sem a direção, todos os relatórios de

avaliação não teriam nenhuma influência sobre os líderes e dirigentes nem, conseqüentemente, sobre o desempenho real da empresa.

Mesmo que você tenha um bom planejamento, uma estrutura organizacional montada para facilitar a consecução dos objetivos, e os empregados sejam bem dirigidos e motivados, ainda assim não há nenhuma garantia de que as atividades irão correr conforme os planos. Por isso, o controle é tão importante. Ele representa o último elo da cadeia funcional da atividade administrativa. Trata-se da única maneira de você saber se os objetivos organizacionais estão sendo atingidos ou não, e por quais motivos não estão. Por isso, o valor específico da função controle baseia-se na sua relação com as atividades de planejamento, organização e direção.

14

A definição do objetivo é um importante ponto de partida para a ação administrativa, no entanto, sua simples declaração e aceitação pelos subordinados não garantem que as ações necessárias para atingi-lo serão realizadas. Como a experiência mostra, até mesmo os melhores planos podem fracassar. O administrador precisa controlar para assegurar-se de que as ações que os outros devem realizar estão realmente acontecendo. Se os administradores não controlam, eles não têm como saber se os objetivos e planos foram cumpridos e quais ações empreender no futuro.

Assim, podemos concluir que o controle é necessário, porque:

- o trabalho de previsão, desenvolvido no planejamento, envolve incertezas que requerem acompanhamento permanente durante a execução dos planos;
- a execução do planejamento e as informações adicionais sobre as condições do meio ambiente podem sugerir novas alternativas de execução a partir de um determinado momento. Uma revisão do planejamento, a partir desse ponto, pode determinar alterações dificilmente previsíveis no estágio inicial do planejamento;
- a variabilidade do comportamento humano, diante dos objetivos traçados, pode levar as pessoas a apresentar reações positivas - que contribuam com ideias e novas formas de ação para o atingimento dos objetivos pretendidos antes do prazo; como negativas - que ocasionem resistências, sobrecarga de trabalho, desajustes ou custos adicionais, reduzindo a probabilidade de obtenção dos resultados inicialmente previstos.

Por isso, o controle deve estar presente nas várias etapas do fluxo produtivo da empresa e nas diversas formas de ação empresarial. O Administrador passa boa parte de seu tempo observando, revendo e avaliando o desempenho de pessoas, métodos e processos. Controlando, inclusive, a si próprio.

15

RESUMO

O controle é o processo de acompanhamento das atividades organizacionais para garantir que elas estejam sendo realizadas conforme o planejado e que os desvios serão tratados e corrigidos oportunamente para a obtenção dos resultados pretendidos.

Basicamente, três abordagens são mais utilizadas: o controle de mercado, o burocrático e o de clã. O de mercado enfatiza medidas externas, tais como fatia de mercado, competição pelos preços e fidelização do cliente para estabelecer os padrões. O controle burocrático enfatiza a autoridade e se baseia no cumprimento de regras e regulamentos. O controle de clã enfatiza a cultura vigente e utiliza valores compartilhados, tradições e rituais para regular o comportamento dos empregados.

O processo de controle segue os seguintes passos:

- (1) a administração estabelece os padrões de desempenho com base nos objetivos e metas definidos no planejamento;
- (2) passa, então, a mensurar o desempenho real e compará-lo com os padrões;
- (3) decide não fazer nada, ajustar o desempenho ou rever os padrões quando ocorre uma discrepância entre o real e o esperado.

Os controles podem tornar-se disfuncionais quando não orientam o comportamento para os pontos realmente importantes na consecução dos objetivos, desviando a atenção para outros aspectos da vida organizacional. Isto ocorre quando os padrões não são razoáveis (elevados demais ou excessivamente baixos), inflexíveis para serem compatíveis com a realidade ou quando existem recompensas em jogo. Neste último caso, existe a tendência de manipulação dos dados para que o desempenho seja visto de modo favorável, com prejuízos para o processo produtivo.

16

UNIDADE 5 – CONTROLE

MÓDULO 2 – CARACTERÍSTICA DO CONTROLE

1 - QUALIDADES DE UM SISTEMA DE CONTROLE

Sistemas de controles eficazes tendem a apresentar algumas características em comum. A importância dessas qualidades varia com a situação, mas podemos dizer que, de uma forma geral, as características, a seguir descritas, devem tornar um sistema de controle melhor.

- Precisão.
- Tempestividade.
- Economia.
- Facilidade de compreensão.
- Critérios razoáveis.
- Ênfase em questões estratégicas.
- Princípio da exceção.
- Medidas múltiplas.
- Ação corretiva.

Um sistema de controle eficaz não apenas indica quando ocorre um desvio significativo, mas também sugere qual ação deveria ser implementada em cada situação. Ou seja, ele deveria mostrar o problema e especificar uma possível solução. Isto muitas vezes é feito estabelecendo orientações do tipo se... então. Por exemplo, "se as receitas da unidade caírem mais de 10%, então os custos devem ser revistos e reduzidos na mesma proporção".

Tanto os administradores quanto os empregados irão procurar "se dar bem" nos critérios que são controlados. Se a administração controla o desempenho por meio de uma única medida, como lucro por unidade, o pessoal tende a se concentrar apenas neste ponto. Medidas múltiplas de desempenho diminuem este enfoque limitador. Como a manipulação é mais difícil do que no caso de uma medida única, tendem a desestimular os esforços de forjar dados para "parecer bem". Além disso, como o desempenho raramente pode ser avaliado de forma completamente objetiva, os critérios múltiplos permitem medir as variações de forma mais precisa.

Como os administradores não podem controlar todas as atividades, eles deveriam focar seus instrumentos de controle nas exceções. Esse " princípio da exceção", proposto por Taylor, assegura que um administrador não seja inundado por informações sobre pequenas variações em relação ao padrão. Por exemplo, se uma organização tiver uma política de delegar aos supervisores autoridade para conceder aumentos aos empregados de até R\$ 200,00 por mês e fazer despesas de capital de até R\$5.000,00, somente os desvios acima desses valores deveriam exigir aprovação dos níveis hierárquicos mais elevados. Estes padrões são parte do limite de autoridade estrutural, liberando a administração de controlar gastos rotineiros.

A administração não pode controlar tudo o que acontece na organização. E, mesmo se pudesse, os benefícios não justificariam os custos nem os esforços despendidos. Por isso, os administradores devem controlar os fatores que abrangem atividades, operações e eventos cruciais para a empresa. Você pode se concentrar onde os desvios têm maior possibilidade de ocorrer, ou onde uma variação causaria maior dano. Por exemplo, se o custo da mão de obra é de R\$ 20.000,00 e o custo de correio é de R\$ 50,00 por mês, é fácil notar que um aumento de 5% no primeiro é muito mais crítico do que um aumento de 20% no segundo. Assim, a administração deveria estabelecer controles para os pontos mais importantes das áreas-chave de desempenho ou de resultado que são os aspectos da que têm de funcionar eficazmente para que a organização tenha sucesso. Algumas dessas áreas-chave são: na produção - qualidade, quantidade e custo; no *marketing* - volume de vendas, despesas de vendas e desempenho dos vendedores; em recursos humanos - relações trabalhistas, rotatividade e absenteísmo; em finanças - gastos de capital, controle de estoques e liquidez.

Os padrões de controle devem ser razoáveis e possíveis de serem atingidos. Se forem elevados demais, eles podem desmotivar os empregados que não querem se arriscar a serem vistos como incompetentes. Estes podem acusar os superiores de exigir demais, ou podem recorrer a atalhos antiéticos para atender aos padrões. Os controles deveriam reforçar os padrões que desafiam as pessoas a atingir níveis de desempenho mais elevados, desde que não sirvam para desmotivar nem incentivar a mentira.

Os controles que não podem ser entendidos pelos usuários não possuem valor. Algumas vezes, é preciso substituir um controle simples por instrumentos sofisticados. Entretanto, se o sistema for de difícil compreensão, pode causar erros, frustrar empregados ou até mesmo ser ignorado.

Um sistema de controle deve ser econômico em sua operacionalização, justificando os benefícios produzidos com relação aos custos ocorridos. Para minimizar os custos, a administração deve ativar a menor quantidade possível de controles, limitando-os aos estritamente necessários para garantir a consecução dos resultados desejados.

Os controles deveriam chamar a atenção da administração para que a ação se dê em tempo hábil, prevenindo efeitos mais sérios sobre o desempenho de uma unidade. Mesmo a melhor informação tem pouco valor se for ultrapassada. Um sistema de controle eficaz deve fornecer a informação no tempo certo.

É a qualidade de fornecer dados corretos e confiáveis. Um sistema de controle que já tem informações imprecisas pode levar uma administração a não agir quando devia ou responder a um problema que não existe. Um sistema de controle preciso e confiável deve produzir informações válidas.

17

Pode-se dizer como os principais requisitos de um sistema de controle:

- Deve ser compreendido por todos aqueles que o utilizam ou obtêm seus resultados.
- Deve reduzir-se a uma linguagem esclarecedora (palavras, figuras, gráficos ou outros modelos), que permita uma visualização fácil e compreensiva.
- Deve antecipar e relatar desvios em tempo hábil para permitir ação corretiva antes que desvios mais sérios possam ocorrer.
- Deve ser suficientemente flexível para permanecer compatível com as mudanças do ambiente organizacional.
- Deve ser econômico. Evitar despesas adicionais de manutenção e respeitar a relação custo benefício, isto é, o controle não pode custar mais caro do que a coisa controlada ou do que o risco que ele procura evitar.

- Deve indicar a natureza da ação corretiva requerida para manter a execução de acordo com o plano.
- Deve desenvolver-se por meio da participação ativa dos principais executivos envolvidos.

18

2 - MÉTODOS DE CONTROLE

Os métodos de controle podem ser agrupados em: controle antecipado, controle simultâneo (de direção e de triagem) e controle *emfeedback*. A administração pode implementar os controles antes que as atividades comecem, enquanto elas estão acontecendo ou depois que elas tiverem sido finalizadas.

a) Controle Antecipado

É o tipo mais desejado de controle, capaz de prevenir os problemas antes que ocorram. É chamado de controle antecipado porque acontece antes da atividade real. Ele se dirige ao futuro. Por exemplo, os administradores da Embraer podem contratar mais pessoas tão logo o governo federal anuncie que a firma ganhou um grande contrato de fornecimento de aeronaves militares. A contratação de pessoas antes do tempo previne atrasos em potencial. Os programas de manutenção preventiva, realizados nos aviões das principais empresas aéreas, também são uma forma de controle antecipado. Eles são concebidos para detectar e prevenir danos estruturais que poderiam levar a um grave acidente aéreo. Outro exemplo é o professor que examina a sala e o equipamento audiovisual no dia anterior ao início do semestre. Logo, a chave para o controle antecipado é implementar as ações administrativas antes que os problemas ocorram.

O controle antecipado é desejável porque permite que a administração previna os problemas, em vez de ter que consertá-los mais tarde. Infelizmente, eles exigem informações precisas e no tempo certo, o que muitas vezes é difícil de conseguir. Por isso, os administradores frequentemente dependem de outros tipos de controle.

19

b) Controle simultâneo

O controle simultâneo, como o próprio nome diz, ocorre enquanto a atividade está acontecendo. Quando o controle é feito à medida que o trabalho é realizado, a administração pode corrigir os problemas antes que eles se tornem muito onerosos.

A forma mais conhecida de controle simultâneo é a supervisão direta. Quando o administrador supervisiona o trabalho de um subordinado, pode simultaneamente monitorar suas ações e corrigir os problemas à medida que eles ocorrem. Apesar de sempre existir um atraso entre a atividade e a resposta corretiva do administrador, este intervalo de tempo é mínimo. Equipamentos técnicos podem ser projetados de forma a incluir controles simultâneos. A maior parte dos computadores é programada

para dar aos operadores uma resposta imediata caso ocorra um erro. Se você dá um comando errado, o controle simultâneo do programa o rejeita e pode chegar até mesmo a dizer por que ele está errado e qual é a alternativa correta. Muitos programas organizacionais (como o de qualidade, que prevê a emissão de não conformidade) baseiam-se em controles simultâneos para informar aos trabalhadores se os seus níveis de desempenho estão dentro dos padrões esperados.

O controle simultâneo pode ser classificado em:

- controle de orientação;
- controle por etapas.

O controle por etapas verifica basicamente se o trabalho pode prosseguir para as etapas seguintes, porque está dentro dos padrões, ou se deve ser interrompido, porque está fora dos padrões. Por exemplo, redação de correspondência, linha de montagem.

O controle de orientação é destinado a ajustar o andamento das atividades em relação aos planos estabelecidos no mesmo momento em que a ação está sendo executada. Por exemplo, o controle de voo.

20

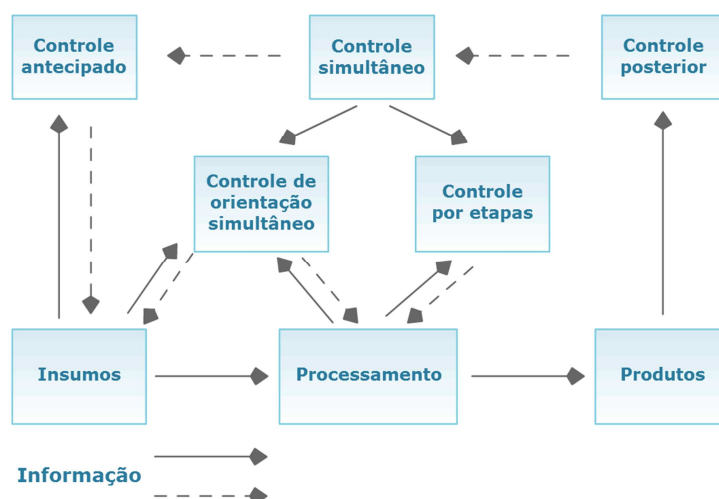
c) Controle posterior

O tipo mais conhecido de controle baseia-se em *feedback*. Como o controle acontece depois da atividade ser feita, a principal restrição a esse tipo de controle é que, no momento em que um administrador recebe a informação, o dano já está feito. Isto equivale a "fechar a porta depois de roubado". Mas, para muitas atividades, o *feedback* é a única forma de controle viável. Por exemplo, os relatórios financeiros são uma forma de controle em *feedback*. Se o demonstrativo de resultado mostra que as receitas de vendas estão caindo, este declínio já ocorreu! Neste ponto, a única alternativa do administrador é descobrir por que as vendas caíram e tentar corrigir a situação.

É importante notar que o *feedback* possui duas vantagens. Em primeiro lugar, dá aos administradores informações valiosas a respeito da eficácia do planejamento. Caso indique uma pequena variação entre o padrão e o desempenho real, há evidência de que o planejamento foi razoavelmente preciso. Se o desvio é grande, o administrador deve utilizar essa informação para formular os novos planos, de forma a torná-los mais eficazes. Em segundo lugar, pode aumentar a motivação dos empregados, porque eles sabem que receberão informações a respeito de seu desempenho. O controle em *feedback* dá essa informação.

21

Os controles posteriores são efetuados após a ação ter sido completada. Uma vez acabado o trabalho, os resultados são avaliados e comparados com o padrão previamente estabelecido. Exemplos: balanço de uma empresa, notas escolares etc.



22

3 - INSTRUMENTOS DE CONTROLE

a) Controle orçamentário

Um dos instrumentos de controle mais utilizado é o orçamento. Por suas características, reúne o controle prévio, o simultâneo e o posterior, dependendo do ponto em que for aplicado. Nas empresas, o controle orçamentário começa com uma previsão das receitas e das despesas esperadas.

Veja um exemplo de orçamento trimestral

	Janeiro		Fevereiro		Março	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Receitas						
- Vendas	1.200.000		1.350.000		1.400.000	
Despesas						
- Gerais	310.000		310.000		310.000	
- Vendas	242.000		275.000		288.000	
- Produção	327.000		430.500		456.800	
- Pesquisa	118.400		118.400		115.000	
- Escritório	90.000		91.200		91.500	
- Propaganda	32.500		27.000		25.800	
Lucro bruto	80.100		97.00		112.900	

Orçamento de vendas e despesas

O orçamento, ao ser formulado, é uma ferramenta de planejamento, porque mostra quais as atividades serão realizadas e quanto recurso deve ser alocado para cada uma delas. Entretanto, durante a realização da ação administrativa, ele se torna uma peça de controle. Existem lacunas que devem ser preenchidas com os dados reais, à medida que o tempo vai passando, e permite uma comparação automática entre os resultados esperados e os reais. Os desvios certamente ocorrerão. Se forem julgados suficientemente significativos para gerarem uma ação, o administrador examinará o que ocorreu para descobrir a razão do desvio e atuar sobre suas causas.

Tipos de orçamento

As empresas podem escolher, dentre uma grande quantidade de orçamentos, aqueles que mais lhe ajudarão a controlar suas atividades. Os mais comuns são:

- Orçamento de vendas;
- Orçamento de gastos de capital;
- Orçamento de produção;
- Orçamento de caixa;
- Orçamento principal ou orçamento de balanço.

O orçamento de balanço junta todos os outros num só para projetar como será o balanço do final de período, caso os resultados esperados sejam confirmados pelos resultados reais. Como ele reúne e coordenada às atividades dos outros orçamentos e pode ser considerado o "orçamento dos orçamentos", pode sugerir oportunidades não percebidas nas peças individuais ou problemas que exigirão alteração em algum dos orçamentos. Por exemplo, pode-se descobrir que a empresa planejou tomar empréstimos acima de um limite prudente, o que pode levar a uma redução no orçamento de gastos de capital.

É essencial para qualquer empresa, reúne as estimativas orçamentárias de receitas, despesas e novos gastos de capital. A elaboração do orçamento de caixa revela informações sobre o volume de recursos que transitam pela empresa e sobre o padrão de desembolsos e de recebimentos e caixa. Esse orçamento pode mostrar, por exemplo, que a empresa estará gerando muito mais do que utilizando caixa no decorrer do próximo ano. Esta informação pode encorajar a administração a ser mais agressiva em seu programa de investimentos ou considerar novas áreas para expandir negócios.

É geralmente expresso em unidades físicas, não financeiras (barris de óleo, horas de manutenção) e indicam as quantidades de produtos e serviços que a organização espera consumir no período orçamentário. Dentre as informações necessárias para a elaboração desse orçamento, temos: tipo e capacidade das máquinas utilizadas, quantidade de itens a serem produzidos e disponibilidade de matérias-primas.

Indica os investimentos futuros em novos equipamentos, prédios, propriedades e outros ativos físicos que a empresa necessita para expandir sua capacidade produtiva. Este orçamento revela projetos importantes que a empresa irá realizar e necessidades de caixa significativas que enfrentará. As decisões neste orçamento são mais difíceis de tomar, porque representam valores elevados e com pouca mobilidade representada pela inflexibilidade e pela longa vida útil de prédios e instalações.

Destina-se a medir a eficácia do *marketing* e das vendas. Registra a quantidade esperada de vendas multiplicada pelo preço unitário esperado para cada produto. É a parte crítica de um orçamento de lucro por ser muito incerto, já que se baseia em projeções de vendas futuras, principalmente se a firma atua num mercado imprevisível ou com grandes oscilações.

24

b) Controle financeiro

Tendo em vista a grande quantidade de atividades desenvolvidas dentro de uma organização e do número de interessados nos resultados dessas atividades, os administradores usam uma série de métodos e sistemas de controle para lidar com os diferentes problemas e elementos organizacionais. Mas os controles financeiros sempre assumiram um papel de destaque, não só porque o dinheiro é fácil de ser medido e contado, mas também porque as empresas dependem dos resultados financeiros, obtidos agora para continuarem existindo no futuro.

Demonstrativos financeiros

São usados para demonstrar o valor monetário dos bens e serviços que entram e saem da organização. Proporcionam informações para analisar condições essenciais de uma empresa: seu grau de *liquidez*, sua *situação financeira geral* e seu *patrimônio líquido*.

O *patrimônio líquido* é a quantia pertencente aos proprietários da organização.

A *Situação Financeira Geral* indica o equilíbrio de longo prazo entre dívidas e Patrimônio Líquido.

A *Liquidez* é a capacidade de converter ativos em dinheiro para atender necessidades ou obrigações correntes.

25

Balanco patrimonial

É a descrição de uma organização em termos de ativos, passivos e patrimônio líquido num dado momento, normalmente, no final do ano. As relações entre os três elementos podem ser representadas pela equação:

$$\text{Ativo} = \text{passivo} + \text{patrimônio líquido}$$

SALADA ALIMENTOS Balanco Consolidado Em 31 de dezembro de 2000			
ATIVO		PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Ativo Circulante	700.000	Passivo Circulante	400.000
Caixa	50.000	Contas a pagar	275.000
Contas a Receber	350.000	Despesas acumuladas	125.000
Estoques	300.000	Exigível e longo prazo	600.000
Ativo Fixo	1.300.000	Passivo Total	1.000.000
Terrenos	100.000	Patrimônio Líquido	1.070.000
Fábricas e Equipamentos	1.500.000	Ações ordinárias ao Par	850.000
Menos depreciação acumulada	300.000	Lucros Retidos Acumulados	220.000
Outros ativos			
Patentes	70.000		
Ativo Total	2.070.000	Passivo total e Patrimônio Líquido	2.070.000

Em resumo, o balanço mostra o resultado de diversos itens sobre a empresa durante um longo período, revelando importantes tendências e fornecendo aos administradores dados relevantes sobre o desempenho total da organização e sobre as áreas que necessitam de ajustes.

Análise de índices

Uma abordagem eficaz para analisar e, conseqüentemente, controlar o desempenho de uma empresa é a análise de seus índices financeiros. Calculados a partir de itens selecionados nas demonstrações financeiras e nos balanços, os índices ajudam a identificar possíveis pontos fortes ou fracos na atuação da empresa. Destacaremos alguns dos indicadores mais conhecidos em quatro categorias: liquidez, endividamento, atividade e lucratividade. Embora seja tema de outras disciplinas como finanças e contabilidade, aqui apresentaremos apenas noções básicas sobre sua existência em virtude de sua

importância para a função controle. Eles indicam a capacidade da empresa em cumprir suas obrigações, em financiar seus ativos e utilizá-los eficientemente para gerar lucros.

Tipos de índices

- Índices de lucratividade.
- Índices de liquidez.
- Índices de atividade.
- Índices de endividamento.

Examinam o uso da dívida para financiar os ativos de uma empresa. Esses índices são computados para avaliar a capacidade de pagamento das dívidas de longo prazo e para indicar como o endividamento da empresa está influenciando sobre a rentabilidade dos acionistas.

A *rotatividade dos estoques* mede a eficiência com que a firma está utilizando seus ativos. É de grande importância porque os estoques costumam manter uma participação significativa no total dos investimentos da maior parte das empresas industriais e comerciais. Este indicador deve ser avaliado em comparação à média de outras firmas do mesmo ramo e aos números obtidos em anos anteriores para se ter uma avaliação adequada de sua eficiência.

Indicam a capacidade de a empresa para pagar dívidas de curto prazo. O índice mais comum, *liquidez corrente*, representa a proporção de ativo circulante em relação a passivo circulante. Este índice demonstra a medida em que os ativos atuais podem pagar as dívidas atuais. Alguns especialistas estabelecem um índice de 2 para 1 como o mínimo desejado. Isto é, para cada real de passivo circulante, a empresa deve ter dois reais no ativo circulante. Outro indicador utilizado é o de *liquidez seca*, calculado pela divisão do ativo circulante menos os estoques, pelo passivo circulante. A diferença é que neste indicador o estoque foi retirado, deixando-o mais preciso, o que é muito útil quando o estoque tem giro lento ou é de difícil comercialização.

Indicam a capacidade de a empresa gerar lucros. O *retorno sobre o investimento* é geralmente considerado o mais importante dos índices, porque revela o sucesso que a empresa obtém na gestão dos seus recursos para obter retorno financeiro sobre suas operações, vendas ou investimentos.

26

A chave para utilizar adequadamente os índices no controle de suas atividades é compreender que eles devem ser comparados com os de outras empresas semelhantes ou com a média do ramo de negócio no qual você opera. Para essa finalidade, as entidades patronais e as associações comerciais costumam

calcular os principais índices de sua atividade e deixá-los disponíveis para os gerentes e analistas financeiros.

Categoria	Índice	Fórmula	Significado
Lucratividade	Retorno sobre o investimento	$\frac{\text{Lucros depois de impostos}}{\text{Ativos totais}}$	Mede a produtividade dos ativos em gerar lucros.
Liquidez	Liquidez corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mede a capacidade de pagamento das dívidas
Atividade	Rotatividade do Estoque	$\frac{\text{Vendas}}{\text{Estoque}}$	Quanto maior, mais eficiente o uso do estoque.
Endividamento	Índice de Endividamento	$\frac{\text{Divida total}}{\text{Passivo total}}$	Proporção de recursos de terceiros. Quanto maior, mais endividada está a empresa.

27

Auditoria interna

A auditoria interna é realizada por membros da organização com o objetivo de oferecer uma garantia de que os ativos estão sendo adequadamente utilizados e que os registros financeiros estão sendo realizados e mantidos de forma suficientemente acurada para a preparação de demonstrativos financeiros confiáveis. A auditoria interna pode ser realizada por pessoal do departamento financeiro e gerentes de outras áreas designados temporariamente para essa atividade. Nas grandes organizações, entretanto, ela é realizada por pessoal em tempo integral, devidamente treinado para essa atividade, e objetiva desde a análise de pequenas irregularidades até a avaliação dos sistemas de controle, a observância das políticas e diretrizes, o cumprimento de normas e procedimentos, o uso da autoridade e a eficácia dos métodos de administração utilizados.

Auditoria externa

A auditoria externa foca sua atuação na verificação das contas e dos demonstrativos financeiros. Checa a composição do ativo e do passivo e a correção dos relatórios financeiros para atestar se representam a realidade econômico-financeira da empresa. A auditoria em empresas de capital aberto é realizada por pessoal de contabilidade empregado de uma firma de auditoria, como as sete grandes irmãs que dominam 60% do mercado mundial (Arthur Andersen, Booz Allen & Hamilton, Ernest & Young, Deloitte Touche Tomatsu, Pricewaterhouse, Coopers e KPMG), ou por um contador registrado no Banco Central. O trabalho dos auditores é verificar se a empresa, ao preparar seus relatórios financeiros, seguiu os princípios contábeis e os aplicou corretamente.

28

A auditoria externa desempenha o importante papel de encorajar a honestidade, pois representa a certeza de uma verificação sistemática contra a fraude. Para banqueiros, fornecedores e potenciais investidores, a auditoria dá um atestado de que os demonstrativos financeiros publicados são acurados. Como a auditoria externa é realizada após o período de apuração dos resultados do exercício e da elaboração dos seus demonstrativos financeiros, e por considerar um número limitado de informações, a auditoria não costuma ser de grande utilidade para o controle das operações em andamento. No entanto, se você sabe que a auditoria ocorrerá, mesmo depois de realizadas as operações, ela representa um grande desestímulo, ou empecilho, para a prática de atos que possam lhe trazer embaraços, demissões ou mesmo um desconfortável período na cadeia.

29

4 - CONTROLE DO COMPORTAMENTO HUMANO

Sistemas mecânicos são mais fáceis de controlar do que sistemas orgânicos. Esta era a "vantagem" que levavam os primeiros estudiosos da administração. Hoje sabemos que as organizações não são mecânicas, são constituídas por pessoas e que os sistemas de controle são utilizados para, restringindo a variação do comportamento, torná-las mais previsíveis. Mas controlar as pessoas é um assunto que gera controvérsia.

Na verdade, um sistema de controle que não seja aceito pelos controlados pode gerar comportamento disfuncional. Um bom exemplo é o controle de uso de drogas implantado pelas grandes empresas americanas. Estima-se que os custos com danos físicos, redução da produtividade, absenteísmo, roubos, ferimentos e doenças gerem um prejuízo anual da ordem de 25 bilhões de dólares. Por isso, as empresas aplicam testes de urina em empregados que apresentam sintomas específicos ou aleatoriamente em todos os empregados. Muitas pessoas reagiram inicialmente aos testes, alegando razões filosóficas ou constitucionais. Muitos abriram processos contra os programas, outros simplesmente passaram a comprar amostras "limpas" de urina, que nos anos oitenta passaram a ser vendidas até pelos correios.

Os empregados tendem a ser menos resistentes a um sistema de controle quando o percebem como sendo uma orientação útil de desempenho e que não controla demasiadamente. Os empregados tenderão a aceitar o controle quando considerarem o padrão de desempenho razoável e quando acreditarem que poderão atingi-lo, trabalhando normalmente. Por esse motivo, o sistema deve enfatizar o comportamento positivo e não concentrar apenas no controle do comportamento negativo. Uma forma de estabelecer padrões razoáveis e conquistar a aceitação por parte dos empregados é estabelecer os parâmetros de forma participativa. Quando os empregados participam das decisões sobre o sistema de controle, que afetará diretamente suas condições de trabalho, tendem a aceitá-lo melhor e a apresentar menor resistência.

Considerando que os administradores atingem seus objetivos com a colaboração de outras pessoas, eles dependem do desempenho de seus empregados e necessitam controlar seus comportamentos. Os métodos e técnicas de controle comportamental mais utilizados incluem:

- supervisão direta;
- avaliação de desempenho;
- disciplina.



Quando o desempenho não atende aos padrões ou regulamentos da organização, o administrador pode ser obrigado a utilizar a disciplina como uma forma de controle do comportamento. Cabe ao administrador agir para que a disciplina seja observada, voluntariamente, por todos os empregados. No entanto, quando isso não ocorre, o administrador deve agir para manter o curso das operações no rumo planejado. Disciplina é a ação de forçar a obediência aos regulamentos e ao cumprimento dos acordos estabelecidos. Podemos, pois, considerar dois tipos de disciplina: a preventiva, que estimula a autodisciplina; a corretiva, que implica algum tipo de penalidade.

Além do *feedback* fornecido permanentemente, os administradores também avaliam o desempenho de seus empregados periodicamente de maneira formal e sistematizada. A avaliação de desempenho é utilizada para permitir decisões objetivas sobre os recursos humanos da organização, mas uma de suas funções mais importantes é o controle exercido sobre os comportamentos dos empregados por meio do fornecimento de *feedback* formal. O modo como o *feedback* é fornecido depende do método utilizado, que pode ser por meio de: ensaios escritos, incidentes críticos, escalas gráficas de avaliação, escalas de avaliação baseadas no comportamento, comparação entre diversas pessoas e por objetivos.

Verificação direta de como os empregados realizam seus trabalhos à medida em que ocorrem. Um erro de operação que pode causar danos ao equipamento ou acidentes graves pode ser evitado quando o supervisor orienta o empregado sobre a forma correta de realizar a tarefa e como utilizar adequadamente o equipamento.

31

Em relação à disciplina, é interessante aprofundar o assunto.

A **disciplina preventiva** tem o objetivo de encorajar os empregados a compreender as regras e segui-las espontaneamente. O desenvolvimento do sentimento positivo de autodisciplina mantém a conduta adequada sem necessidade de imposição gerencial, prevenindo a ocorrência de infrações. A autodisciplina, que caracteriza um excelente empregado ou uma boa equipe de trabalho, tende a inspirar o sentimento de dignidade e de moral elevado.

Por isso, a administração deve criar um clima favorável ao cumprimento dos padrões e regulamentos, tornando-os amplamente conhecidos. É importante que os padrões sejam não só compreendidos, mas também aceitos por todos. Se os empregados não os compreendem, podem agir de modo inconveniente ou imprevisto. Se não os aceitam, tendem a boicotar informações ou fraudar registros. Naturalmente, os empregados tenderão a dar maior apoio aos padrões que ajudaram a criar ou compreendem seu significado e sua razão de ser. É importante, também, que eles sejam enunciados de modo positivo ao invés de negativo ("Utilize o equipamento de segurança", é melhor do que "Não seja descuidado").

A **disciplina corretiva** é a ação realizada após a desobediência ou infração de uma regra, para desencorajar novas transgressões. A ação disciplinar objetiva manter os atos futuros dentro dos padrões, com a aplicação de uma penalidade. Esta pode evoluir desde uma simples advertência verbal, passando por advertência escrita e suspensão até a demissão por justa causa, conforme a gravidade da falta cometida.

32

Uma orientação muito conhecida para a disciplina corretiva é a Regra do Espinho ou sua equivalente, a Regra do Fogão Quente.

A regra do espinho é baseada numa analogia entre disciplina e o que ocorre quando esbarramos num espinho. Quando você toca num espinho, tem uma resposta **imediata**. A picada segue-se ao toque, ficando clara a relação de causa e efeito e o **aviso** claro sobre novo contato com o espinho. O resultado é **coerente**, constante para cada novo toque. O resultado é **impessoal**, seja quem for levará a mesma picada.

A regra do fogão quente é semelhante. O fogão quente lhe dá um aviso quando você se aproxima e sente o calor emanado. Quando você toca no fogão, sente uma queimadura **imediate**. Novo toque repete de modo coerente a queimadura anterior. O fogão é **impessoal**, queima igualmente homens, mulheres, crianças, velhos etc.



33

As relações entre as metáforas do espinho, do fogão e a disciplina são:

- **o aviso é essencial.** Deve ser fornecido **aviso** prévio a todos os empregados que devem estar conscientes das regras e da ação disciplinar a ser aplicada em caso de violação;
- a ação disciplinar deve ser **imediate** para que o empregado associe a penalidade ao delito, e não ao administrador, reduzindo a probabilidade de ação futura. No entanto, a pressa em punir não deve comprometer um tratamento justo ao infrator;
- o tratamento justo exige que a ação seja **coerente**. Não significa um tratamento igual para todos, pois devem ser consideradas as circunstâncias agravantes e atenuantes. Mas reprimir violações de forma aleatória ou discriminatória quebra a força do regulamento;
- observar a natureza **impessoal** da penalidade que deve estar ligada à violação e não à pessoa. A disciplina deve ser dirigida ao comportamento, ao que a pessoa fez e não a quem a pessoa é. Há uma diferença entre aplicar uma penalidade por um trabalho não realizado e chamar a pessoa de ineficiente. Mas, diferente do espinho ou do fogão, o administrador deve considerar a autoestima e o sentimento do empregado, ministrando a disciplina reservadamente.

34

Desenvolvendo habilidades disciplinares

Como a disciplina corretiva implica penalidade e gera estresse para ambos os lados, procure seguir algumas regras básicas.

- Enfrente o empregado de maneira calma, objetiva e séria. Dada a seriedade da situação disciplinar, não é adequado utilizar um estilo informal e relaxado. Por isso, evite piadas ou bate papo para aliviar a tensão, não confunda, seja claro, calmo e sério.

- Enuncie o problema de forma específica, demonstrando que tem documentação a respeito do comportamento inadequado com registro do fato, dia, hora, lugar e circunstâncias em que a infração foi verificada.
- Defina a violação de forma clara, qual é o efeito produzido sobre o comportamento dos colegas e como ela afeta o desempenho da unidade.
- Mantenha a discussão impessoal, mostrando, por exemplo, como seu atraso sobrecarrega os colegas e reduz o moral da equipe, em vez de chamá-lo de irresponsável ou relapso.
- Permita que o empregado se explique. Ouça sua versão e examine, na perspectiva dele, como o fato ocorreu, mesmo que você tenha provas contundentes de sua culpa.
- Mantenha controle sobre a discussão, não permita ser colocado na defensiva. Utilize sua autoridade e lembre-se de que você está defendendo os padrões e as regras da organização com as quais o funcionário declarou formalmente estar de acordo por ocasião da posse.
- Obtenha um acordo sobre o modo como os erros podem ser evitados no futuro. Pergunte o que o empregado fará para evitar que a violação se repita. Para casos mais sérios, peça um plano escrito sobre como ele se comportará doravante e estabeleça um cronograma de acompanhamento no qual o progresso será avaliado periodicamente. Deixe claro que, se a mudança não ocorrer, será adotada ação mais drástica.
- Selecione a ação disciplinar apropriada, considerando as circunstâncias atenuantes. A penalidade deve ser progressivamente mais forte em caso de reincidência, sem deixar de considerar fatos como: a seriedade da infração; a ocorrência de outras transgressões disciplinares; eventuais penalidades já aplicadas ao mesmo empregado; o tratamento dado a outros empregados por atos similares.

35

Substitutos para o controle direto

O controle direto, baseado na supervisão direta, na avaliação de desempenho e na disciplina, pode ser substituído por outros mecanismos poderosos e sutis, destinados a garantir que o empregado se encaixe na organização, tais como:

- recrutamento e seleção;
- cultura organizacional;
- treinamento.

É ministrado com o objetivo de modificar o comportamento dos empregados para aquele que é esperado dentro da organização. Normalmente é dado um treinamento introdutório cujo conteúdo compreende a história da organização, suas regras e valores, as tecnológicas utilizadas e o desempenho esperado. Posteriormente, são ministrados treinamentos específicos, tanto corretivos, para melhorar o desempenho da pessoa num determinado cargo ou preventivo, cujo objetivo é desenvolver o empregado para determinados cargos e promoções, assumindo cargos de maior autoridade e responsabilidade. Ao tempo em que ajuda o funcionário a se encaixar melhor e mais rapidamente na empresa, o treinamento também serve como instrumento de controle indireto ao moldar seu comportamento e capacitá-lo para agir conforme os padrões estabelecidos.

Preserva e divulga os valores e normas aceitos pelo grupo de empregados. Quanto mais um determinado empregado se compromete com esses valores e normas, maior a possibilidade de que ele esteja agindo de acordo com o desejo da administração. Como os funcionários que não aceitam a cultura vigente não têm grande chance de continuar trabalhando na empresa, a administração pode controlar indiretamente o comportamento dos empregados por meio dessa cultura que ela ajuda a criar, mantém e dá apoio.

Procuram garantir que o novato tenha os conhecimentos, habilidades e atitudes mínimos essenciais, ou pelo menos o potencial, adequados para trabalhar na organização. Desse modo, a seleção procura descobrir quais candidatos, recrutados num universo pré-definido de possíveis colaboradores, devem ser impedidos de entrar por não se ajustarem ao perfil esperado. Assim, a seleção pode controlar o comportamento do empregado de forma indireta.

36

RESUMO

O controle é o processo pelo qual os administradores se certificam de que as atividades presentes estão de acordo com os padrões estabelecidos e também servem para avaliar a eficácia do planejamento, da organização e da direção. Alguns requisitos técnicos do sistema de controle indicam que ele deve: ser compreendido por todos que o utilizam; antecipar desvios para permitir ação preventiva; ser flexível para permanecer compatível com as mudanças no ambiente organizacional; ser econômico (respeitar a relação custo/benefício).

Os métodos de controle são basicamente: centrados na pré-ação; simultâneos; posteriores. Os controles antecipados são muito importantes porque previnem as discrepâncias de desempenho antes que elas ocorram. Os controles simultâneos permitem uma valiosa recheagem de atividades, notadamente aquelas que envolvam segurança de pessoas ou grandes valores. Os controles posteriores, mesmo

significando fechar a porta depois de roubado, dão *feedback* necessário à melhoria do desempenho futuro.

Não é possível controlar tudo. Mas, se fosse, além do alto custo e da perda de tempo e energia, o controle cerrado traria prejuízos ao moral da equipe. Por esse motivo, os administradores mais eficazes constroem sistemas de controle sobre as áreas-chave de desempenho nos pontos estratégicos da atividade organizacional.

Dentre os instrumentos de controle, destacamos os **orçamentos**. Eles são largamente utilizados como meios de planejamento e controle porque registram, formalmente, a quantidade de recursos destinados a determinada atividade num certo período. Além disso, permitem fácil comparação entre projetos e atividades em termos de gastos e potencial de lucro, proporcionando padrões claros de desempenho. É importante registrar que os esforços para elaboração e aprovação do orçamento ajudam a coordenar as atividades entre os diversos departamentos e setores da organização.

O **controle financeiro** é importante porque o dinheiro, além de facilmente mensurável, está presente tanto nos insumos como nos produtos da maioria das organizações. Os demonstrativos financeiros oferecem um retrato instantâneo da situação da empresa, compreendendo liquidez, situação financeira e lucratividade. Os indicadores gerados a partir dos balanços são úteis para comparar a empresa com outras semelhantes ou do mesmo ramo de atividade, bem como analisar sua evolução histórica.

A **auditoria** compara o desempenho econômico-financeiro presente com o orçamento. A auditoria interna, realizada por contadores internos ou por equipe de auditoria interna, ajuda os administradores a avaliarem a eficiência operacional e administrativa da organização. A auditoria externa, realizada por firma contratada, examina os documentos contábeis para atestar sua precisão e veracidade, bem como para atestar a honestidade dos gestores ou apurar eventuais fraudes.

Disciplina é a ação administrativa, ligada ao controle, para impor obediência aos padrões organizacionais, podendo ser preventiva e corretiva. Dê preferência à preventiva, comunicando padrões e regras a todos os empregados e encorajando-os a cumpri-los. Caso haja transgressão, utilize a regra do espinho ou sua similar a regra do fogão quente.

37

UNIDADE 5 – CONTROLE

MÓDULO 3 – CONTROLE ESTRATÉGICO

1 - O QUE É CONTROLE ESTRATÉGICO

Estamos vivendo na era pós-industrial, a meio caminho de uma mudança revolucionária. A competição da era industrial durou aproximadamente 125 anos, desde 1850 até por volta de 1975. Durante esse período, o sucesso da empresa era determinado pela maneira como aproveitava a economia de escala, incorporando novas tecnologias aos ativos físicos que ajudavam na produção em massa de produtos padronizados.

Com o advento da era da informação, no final do século XX, as premissas fundamentais da concorrência industrial se tornaram obsoletas. O ambiente passou a exigir novas capacidades para o sucesso competitivo, tanto das organizações industriais como para as do setor de serviços. A principal capacidade é a mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis, que se tornaram muito mais importantes do que os ativos físicos tangíveis.

As empresas sempre tiveram clientes, produtos e empregados. Mas são fatores intangíveis como clientes fidelizados, produtos de qualidade e empregados motivados que fazem a diferença na era da informação. São os ativos intangíveis que permitem que a empresa:

- desenvolva relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes;
- lance produtos e serviços inovadores e de alta qualidade;
- produza bens e serviços customizados;
- mobilize as habilidades e motivações dos funcionários;
- utilize a tecnologia da informação para melhor atender as necessidades de clientes e funcionários.

Ativos intangíveis - Os principais ativos intangíveis ou invisíveis são:

- **Produtos e serviços de alta qualidade.**
- **Funcionários motivados e habilitados.**
- **Processos internos eficientes e consistentes.**
- **Clientes satisfeitos e fiéis.**

38

O controle estratégico é um tipo especial de controle empreendido para garantir que os resultados planejados na formulação da estratégia realmente ocorram.

Na prática, os administradores seguem três passos: medem o desempenho, comparam o resultado com os padrões e tomam decisões para garantir que os eventos planejados se materializem. Por isso, eles precisam, em primeiro lugar, entender claramente o que foi planejado para monitorarem as atividades que criam valor para os clientes. Em segundo, devem criar um modelo para avaliar se, de fato, a estratégia e a estrutura da organização estão funcionando como previsto, se poderiam ser melhoradas, e como poderiam ser modificadas caso não estejam funcionando.

O controle estratégico não se refere apenas à reação a acontecimentos depois de ocorridos. Ele também cuida de manter a organização no caminho certo, antecipando eventos que possam significar ameaças a serem evitadas ou novas oportunidades que se apresentem. Por trás do conceito de visão de futuro, o controle estratégico deve atuar como um sistema que traduz os grandes objetivos em alvos para cada unidade, gerente ou empregado, e então desenvolve mensuradores de performance que impulsionam e encorajam cada participante a superar a própria performance no desafio de melhorar o desempenho organizacional.

39

Assim, o controle estratégico não trata apenas de como a empresa e seus membros estão atingindo os objetivos ou como a firma está utilizando os recursos existentes. Relaciona-se também com a motivação dos empregados, com o foco nas importantes questões confrontadas pela organização, agora e no futuro, e com o trabalho para descobrir soluções que possam ajudar a organização a ter um melhor desempenho.

Por compreender a organização como um todo, você logo descobrirá que o controle estratégico não é uma tarefa fácil, na verdade, é um processo intrincado e desafiador. Sua finalidade é ajudar a alta administração a monitorar e proporcionar *feedback* sobre como está sendo realizada a administração estratégica, que resulta de uma avaliação do ambiente organizacional, do estabelecimento da missão e de um plano para traduzir a estratégia em ação.

Dada a complexidade representada pela quantidade de variáveis e de operações a serem controladas dentro de uma grande empresa, é necessário que se utilize um modelo para ajudar na definição das perspectivas a serem avaliadas e na interpretação dos resultados obtidos.

40

2 - PARA QUE SERVEM OS MODELOS

Em administração, é um desastre quando o gerente tem como modelo uma premissa que o leva a se comportar de forma inadequada com determinado subordinado ou com uma equipe.

Observa-se que um modelo errado pode trazer, e geralmente traz, sérios prejuízos, tanto para a equipe como para o próprio gerente, cujo desempenho é, em última análise, uma consequência do desempenho da equipe. Isso ocorre porque nas ciências humanas, diferentemente das ciências naturais, as previsões, principalmente as ruins, tendem a se autorrealizar e os modelos errados tendem a gerar comportamentos e respostas que podem piorar a situação ou o problema que se pretende resolver.

41

Os modelos, por representarem a realidade de forma simplificada, trazem, por definição, a limitação de serem incompletos. Mas, nem por isso, deixam de ser úteis. Imagine-se viajando de carro para um lugar desconhecido, sem ter um mapa que indique o caminho a seguir. O que você precisa considerar é que ele, por mais útil que seja, e isso ninguém pode negar, é incompleto, pois o mapa não é a estrada. Mas continua sendo o mais útil dos instrumentos até você chegar onde deseja. O que ele tem de informar, e o faz muito bem, é quais são as estradas, as distâncias e as características da região onde você precisa passar para chegar ao seu destino. Se ele fosse tão completo, a ponto de mostrar, por exemplo, todos os buracos na pista e todas as árvores que a margeiam, seria tão grande e traria tantas informações que seria perfeitamente inútil, deixando você completamente desinformado. Isso é o que ocorre quando você recebe um relatório gerencial com 500 páginas.



42

Por isso, o modelo tem de ser simples e elucidativo, mas, ao mesmo tempo, abrangente para que você tenha uma ideia clara e completa do todo que ele quer explicar. Além disso, precisa apresentar os pontos principais que compõem a "coisa" explicada sem hiatos nem sobreposições. Se alguém lhe explica que o corpo humano se compõe de cabeça, tronco e membros, significa que foi utilizado um modelo baseado numa lógica muito inclusiva, isto é, definiu-se o corpo humano a partir de seus grandes componentes. Podemos dizer que o modelo é simples, elucidativo, abrangente e não apresenta hiatos nem superposições. No entanto, se o modelo fosse composto de cabeça, tronco, membros, boca e nariz, haveria evidentemente uma superposição, pois boca e nariz já estariam contidos na perspectiva cabeça. Outro erro seria dizer cabeça, tronco, membros e corpo, porque uma das partes, o corpo, é o próprio todo.

O absurdo fica evidentemente explicitado quando tratamos de um modelo tão simples e que todos conhecemos bem, como o corpo humano, mas alguns modelos teóricos têm sido criados com imperfeições semelhantes que podem levar algum tempo até que sejam percebidas, enquanto geram desorientações e prejuízos. Portanto, esteja atento aos modelos.



3 - PARA ONDE VOCÊ ESTÁ INDO

Quando se trata de um modelo de acompanhamento estratégico, destinado a explicar como uma empresa está se saindo e para onde ela está indo, ele precisa, além de indicar o funcionamento e as condições atuais, acrescentar outras duas dimensões temporais. Uma voltada para a compreensão de sua evolução no passado e outra vinculada aos elementos que permitem lidar com seu futuro, reduzindo incertezas e estabelecendo uma visão inspiradora, capaz de motivar e concentrar os esforços e os sonhos de todos no desenvolvimento empresarial e no cumprimento da missão institucional.

Como sabemos, as empresas utilizam, há séculos, o modelo das partidas dobradas e as demonstrações financeiras para explicar aos proprietários, aos acionistas e ao público em geral como estão se saindo nos negócios. O problema com as demonstrações financeiras é que elas são excelentes para indicar o que já foi feito, quais ações e decisões já foram tomadas e quais resultados trouxeram. Deixar de olhar para elas seria uma temeridade, mas basear-se apenas nelas para dirigir a organização seria como dirigir um automóvel olhando pelo espelho retrovisor. Não significa de forma nenhuma que os indicadores financeiros não sejam importantes, pois, apesar de olharem para trás, determinam se a empresa continuará ou não existindo, já que sua permanência futura depende dos lucros e resultados engendrados no passado. No entanto, eles dizem muito pouco sobre o futuro.

Assim, podemos afirmar que a perspectiva financeira é necessária e podemos até admitir, sem medo de errar, que ela é a mais importante de todas, pois diz muito bem como estamos agora e estivemos no passado, apesar de dar poucas indicações de como estamos andando para o futuro.

No entanto, o indicador financeiro é necessário, mas não é suficiente. Imagine-se dirigindo um automóvel que tenha somente um indicador no painel, digamos que ele seja o marcador de velocidade. Você pode sentir-se feliz, pois sabe, a qualquer momento, se está cumprindo os limites de velocidade estabelecidos para a estrada na qual está viajando. Mas sua felicidade pode acabar abruptamente, juntamente com o combustível. A partir desse momento, você vai achar que o marcador de combustível, que você não tinha, é tão importante, ou até mais importante, do que o marcador de velocidade.

Para melhorar o exemplo, e piorar sua situação, imagine que você esteja prestes a viajar num avião que tenha, do mesmo modo, apenas um indicador, seja lá qual for. Você pode escolher: altímetro, bússola, combustível, velocidade do ar etc. Você levantaria voo? Talvez nem entrasse no avião! Mas todos nós entramos todos os dias, e pela vida toda, em empresas que são pilotadas com base apenas num mostrador, o demonstrativo financeiro.

45

A esta dimensão financeira é necessário agregar, por exemplo, um indicador de como o mercado nos vê. Se o cliente continuará preferindo nossos produtos, se estamos capacitados não só para continuar atendendo suas necessidades atuais, mas para proporcionar-lhe satisfação acima da que ele espera, com produtos que ainda nem foram imaginados por ele, mas quando lhes apresentarmos exclamará: "Era isso que eu queria!". Isso só será possível se estivermos interessados em indicadores como Inovação e Criatividade. Quando a estratégia empresarial valorizar esse aspecto, será melhor que se tenha um ou dois indicadores para monitorar o esforço do pessoal nessa direção.



46

4 - O BALANCED SCORECARD

Analisaremos a construção e a utilização de um modelo capaz de cumprir as finalidades anteriormente descritas, isto é, que seja simples e abrangente, capaz de explicar o comportamento passado, indicar como a empresa está indo agora e quais são suas perspectivas futuras. O modelo não é uma panaceia universal, mas pode ser aplicado a todas as organizações, desde que os indicadores sejam construídos sob medida para cada uma delas, considerando sua visão de futuro, missão, *portfolio* de negócios etc., isto é, seja capaz de contar a história de sua estratégia.

O Painel de Acompanhamento Estratégico - *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton, divulgado no livro *Estratégia em Ação* - baseia-se na ideia de que para dirigir um automóvel com relativa segurança você precisa conhecer, em primeiro lugar, as características gerais da estrada e, em segundo lugar, as informações contidas no painel do veículo, que devem ser examinadas frequentemente para saber se as condições presentes de velocidade, quilometragem percorrida, nível de combustível etc. estão de acordo com seu plano de viagem.

Tratando-se de dirigir uma empresa, o dirigente precisa, do mesmo modo, olhar para fora e saber as condições macroeconômicas que impactam seu negócio, ou seja, a estrada que está dirigindo. E para dentro, para o painel de indicadores, que mostra como estão as condições presentes e as possibilidades futuras da empresa.

47

Estudos feitos por Kaplan e Norton tratam de quatro perspectivas para uma visão abrangente do trabalho desenvolvido por uma organização no cumprimento de sua estratégia, que são as seguintes: **perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva do processo interno e perspectiva da aprendizagem e crescimento organizacional**. Mas eles avisam que essas perspectivas, apesar de suficientes para o acompanhamento estratégico, devem funcionar como um modelo, uma trilha a ser seguida e não como um trilho ou uma camisa de força.

O *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras, que espelham o desempenho passado, com medidas dos indicadores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa e são levados além das medidas financeiras tradicionais.

Com o *scorecard* os administradores podem avaliar até que ponto suas unidades geram valor para os clientes atuais e futuros e como devem aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos em pessoal, sistemas de informações e procedimentos para melhorar o desempenho futuro. Podem também captar as atividades críticas de geração de valor, conduzidas por funcionários e executivos capazes e motivados. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, pela valorização da perspectiva financeira, o *Balanced Scorecard* revela os caminhos para um desempenho competitivo superior em longo prazo.

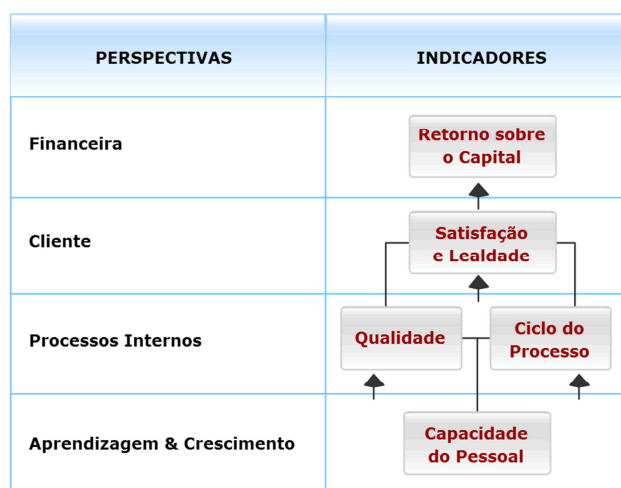
O modelo, apesar de simples, como convém a todo bom modelo, presta-se a traduzir a visão de futuro em poucos indicadores de desempenho, que sejam mensuráveis e, por isso mesmo, facilitadores da comunicação interdepartamental na busca dos resultados organizacionais estabelecidos na estratégia. A importância dessa tradução em números reside no fato de que a visão de futuro e a missão tendem a ser descritas com frases grandiloquentes e, algumas vezes, confusas, tais como: seremos os melhores do mundo; seremos o líder em nosso ramo; seremos a melhor empresa aérea para homens de negócio etc. Essas afirmações precisam ser traduzidas em comportamentos simples e claros para que cada gerente ou operador saiba o que dele se espera e em qual direção deve seguir para que a missão institucional seja cumprida.

As quatro perspectivas devem ser tratadas de forma a deixar claras as relações existentes entre elas e como cada uma impacta as outras para engendrar o resultado global da empresa. De forma simplificada, se a organização deseja apresentar alta performance **financeira**, só atingirá esse objetivo se seus **clientes** permanecerem fiéis. Mas isto só é possível se os **processos internos**, responsáveis pelo bom atendimento, estiverem afinados a ponto de atenderem as expectativas da clientela.

Entretanto, os processos internos só serão excelentes se forem realizados por pessoas motivadas, suficientemente informadas e preparadas para oferecer um valor igual ou superior ao esperado pelo cliente, o que depende da perspectiva **aprendizagem e crescimento organizacional**.

48

Veja uma ilustração das perspectivas e das relações de causa e efeito entre elas na figura.



49

Muitas empresas já trabalham com indicadores que incorporam medidas financeiras e não financeiras com o intuito de orientar melhorias localizadas nas operações que envolvem contato com o cliente. Quando se trata de ter uma visão global da organização, as medidas financeiras são utilizadas pela alta administração na tentativa de sintetizar os resultados das operações realizadas pelos funcionários dos escalões inferiores.

Desse modo, as medidas não financeiras têm um caráter de proporcionar um *feedback* apenas setorial ou tático para controlar operações de curto prazo. Com o *Scorecard* as medidas financeiras e não financeiras devem compor o sistema de informações que orienta todos os funcionários em quaisquer níveis da organização. Assim, os objetivos e medidas não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho. Eles derivam de um processo hierárquico norteado pela estratégia organizacional.

As medidas devem espelhar o equilíbrio entre os indicadores externos, voltados para acionistas e clientes, e as medidas internas que indicam a qualidade dos processos críticos de negócios e o grau de aprendizagem e crescimento. Como consequência, há um equilíbrio entre medidas de resultado - que espelham o desempenho passado - e as medidas que determinam como será o desempenho futuro.

O *Scorecard* tem sido mais do que um sistema de medidas para acompanhamento estratégico. Depois de dois ou três anos de uso, as empresas passam a utilizá-lo como um sistema de gestão estratégica para viabilizar processos gerenciais tais como:

- esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

50

a) Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia

Após a formulação estratégica, uma equipe de trabalho deve traduzir os objetivos em indicadores vinculados às metas financeiras, tais como: crescimento da receita e da fatia de mercado, lucratividade e geração de fluxo de caixa. No caso do cliente, a administração deve deixar claro quais os setores e os segmentos de mercado pelos quais está competindo. Isso parece fácil, mas é possível que os executivos concordem com o objetivo estratégico de "oferecer um serviço de qualidade superior ao cliente-alvo" e não cheguem a um consenso sobre qual é o cliente-alvo nem o que é "qualidade superior".

Após as metas financeiras e de cliente serem estabelecidas, a organização deve identificar objetivos e indicadores para os processos internos. Não significa concentrar esforços generalizados na redução de custos, na melhoria da qualidade e na redução dos ciclos dos processos. Em vez disso, devem ser identificados os processos críticos na obtenção de um resultado superior para acionistas e clientes. Em geral, descobre-se que estávamos gastando "sal bom em carne estragada" e devemos nos concentrar em processos totalmente novos, em que a organização deva ser excelente para que sua estratégia seja bem-sucedida.

As metas de aprendizagem e crescimento devem justificar os investimentos no preparo e reciclagem dos funcionários, na tecnologia e nos sistemas de informações e na melhoria dos procedimentos organizacionais. Esses investimentos em pessoal, sistemas e novos procedimentos produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, que resultam em melhorias para os clientes e para os acionistas.

51

b) Comunicar e associar objetivos e medidas

Os objetivos e as medidas devem ser comunicados a todos por meio de todos os meios disponíveis (e-mail, rede de computadores, quadros de aviso, *newsletters* etc.) para mostrar a todos os funcionários o que deve ser feito para que a estratégia seja bem-sucedida, além de indicadores de desempenho para esses objetivos. Por exemplo, um objetivo de redução do ciclo de processamento por incluir indicadores como redução do tempo de preparo e ajuste de uma máquina, ou a rápida entrega dos pedidos aos setores responsáveis. Assim, as ações locais de melhoria ficam alinhadas aos fatores globais de sucesso organizacional.

52

c) Planejar, estabelecer metas e alinhar ações

Ao serem convidados para estabelecer metas, os executivos devem pensar com três a cinco anos de antecedência em ações que, ao serem implementadas, transformarão a empresa. Para atingir um ambicioso crescimento financeiro, o executivo deve estabelecer meta de superação para o atendimento aos clientes, para seus processos internos e para os objetivos de aprendizado e crescimento. As metas

relacionadas aos clientes, por exemplo, devem estar relacionadas com a satisfação ou superação de expectativas. Para isso, os clientes atuais e potenciais podem ser consultados para se saber quais são as expectativas a respeito de um desempenho excepcional.

Estabelecidas as metas, cabe aos executivos alinhar as ações estratégicas para alcançar os objetivos extraordinários. As metas não devem se limitar a reduções de custos, mas sim derivar de medidas do *Scorecard* como redução radical do tempo processamento de pedidos, redução do tempo, de lançamento de novos produtos, aumento da qualificação dos funcionários etc. Claro que essas ações não são o objetivo maior, elas redundarão dentro de uma cadeia de causa e efeito estabelecida no *Scorecard* em desempenho financeiro superior.

53

d) Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico

O último, mas não menos importante processo gerencial, incorpora o aprendizado estratégico ao *Balanced Scorecard*. Normalmente os executivos não dispõem de mecanismos para fornecer *feedback* e informações sobre o desempenho de suas unidades. O *Scorecard* permite que monitorem e ajustem a implementação da estratégia em tempo real, permitindo-lhes efetuar mudanças fundamentais na própria estratégia quando as contingências exigirem.

O aprendizado estratégico inicia-se com o esclarecimento da visão compartilhada do que a empresa deseja alcançar. O uso de medidas ajuda a traduzir conceitos complexos e abstratos em ideias precisas capazes de gerar consenso entre os executivos. A construção do *Scorecard*, com ênfase na relação causa e efeito, induz um raciocínio sistêmico dinâmico dentro da organização. Cada profissional, nas diversas áreas, passa a compreender como as peças se encaixam, como seu papel influencia e é influenciado por outras pessoas e como funciona o todo organizacional.

54

Objetivos, Indicadores e Metas

Os objetivos estratégicos são aqueles mais genéricos, estabelecidos pela cúpula da empresa e que impactam todos os níveis abaixo. Por exemplo, tomemos uma empresa cuja prioridade estratégica seja crescer 20% nas receitas operacionais durante o exercício. Os indicadores financeiros deveriam espelhar a importância estratégica desse acréscimo, merecendo maior peso em relação aos outros indicadores, que deveriam, por sua vez, estar fortemente correlacionados e claramente comprometidos, numa relação de causa e efeito, com o crescimento de receita pretendido.

Os indicadores precisam, pois, estar ligados aos objetivos estratégicos, ser mensuráveis e servir para mostrar se as metas estão sendo atingidas. Como as perspectivas do Painel procuram integrar passado com futuro, visão interna com visão externa, curto prazo com longo prazo, os indicadores devem indicar essas circunstâncias, isto é, devem referir-se ao desempenho já verificado, além de indicarem

possibilidades futuras para a empresa. Por exemplo, o Retorno sobre o Patrimônio Líquido é um indicador de *ocorrência ou de efeito* do desempenho passado, pois se refere ao resultado de decisões e ações já implementadas. Mas indicadores como Redução do Ciclo de Desenvolvimento de Produtos, Satisfação do Cliente, ou mesmo o Índice de Alinhamento das Metas Pessoais com as Organizacionais são indicadores de *tendência*, porque apontam para o desempenho futuro.

55

Aplicação na Vida Real

Dentre as principais causas que explicam por que o planejamento estratégico não funciona, destacam-se, segundo ANSOFF e McDONNELL: "A falta de mecanismo de implantação e controle, o conflito de capacidade e prioridade entre o trabalho estratégico e o trabalho operacional, e a inexistência de uma base de dados estratégicos".

O Painel Estratégico vai ao encontro dessas três necessidades. Como instrumento de acompanhamento e controle induz maior clareza na implementação da estratégia, essa clareza dá a devida importância ao *feedback* estratégico em relação ao operacional, além de indicar as informações que deverão ser consideradas da base de dados estratégicos.

O que se defende é que uma abordagem simples e minimalista, muito em voga na arquitetura e nas artes plásticas, pode ser adotada para o acompanhamento estratégico das organizações, trazendo o benefício imediato de proporcionar uma visão compreensiva sobre a complexidade empresarial, por mais intrincada que ela seja. É claro que a implementação de um Painel de Acompanhamento Estratégico não é uma tarefa fácil e rápida, mas algumas empresas nos EUA já conseguiram esse feito. É o caso, por exemplo, da Exxon e da Rockwater. No Brasil, temos os exemplos do Citibank e da Monsanto do setor privado, que seguem os exemplos de suas matrizes americanas. No setor público, temos o exemplo da Embrapa, que está em fase de implementação. Diversas outras empresas, em todos os ramos, estão iniciando esforços para transformar seus indicadores financeiros e não financeiros em painéis estratégicos.

56

A aceitação e o sucesso do Painel devem-se principalmente ao seu poder de explicar a estratégia e a sua simplicidade. São apenas quatro perspectivas e não muito mais do que 20 indicadores para compor um painel que permita auxiliar na direção da empresa como se fosse o painel do seu automóvel que lhe diz a qualquer momento e em que velocidade você está indo, quais são as condições presentes de combustível, temperatura, tempo de viagem etc., e as perspectivas futuras até o seu destino.

Portanto, se a sua empresa tem como direção estratégica a necessidade de melhorar os resultados financeiros, a qualidade dos produtos ou o foco no cliente, é melhor que você tenha um Painel que o ajude a identificar como os componentes organizacionais estão operando e em quais condições. Isso o auxiliará nas decisões sobre as mudanças que impulsionam a organização na direção desejada e na

velocidade adequada. Não se trata de uma panaceia universal, mas pode ajudar, e muito, na compreensão e gestão do todo organizacional.

57

RESUMO

O controle é uma das mais importantes atividades gerenciais pela sua condição de garantir que os resultados planejados ocorram de fato. O controle estratégico reveste-se de importância especial porque cuida do próprio destino da empresa, estabelecido no planejamento estratégico, devendo ser realizado com perícia e zelo, a despeito de sua dificuldade intrínseca.

Dada a complexidade das organizações, faz-se necessária a adoção de um modelo que permita sintetizar milhares de ações e operações desenvolvidas dentro da empresa. Para isso, são definidas perspectivas básicas, articuladas numa relação de causa e efeito para a explicação lógica do desenvolvimento da estratégia.

Dentre os modelos utilizados, ressaltamos o *Balanced Scorecard*, que suplementa as medidas financeiras tradicionais com três outras medidas adicionais - *clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento*.

Tal abordagem possibilitou que as empresas continuassem perseguindo seus resultados financeiros e simultaneamente monitorassem o desenvolvimento das suas capacitações, adquirindo novos ativos intangíveis que necessitam para o crescimento futuro.

Os administradores que utilizam o *scorecard* não precisam confiar em medidas financeiras de curto prazo como os únicos indicadores do desempenho. Podem introduzir quatro novos processos administrativos que contribuem para ligar os objetivos de longo prazo com as ações de curto prazo.

O primeiro processo - **traduzindo a visão** - ajuda a construir um consenso em torno da visão e da estratégia organizacional a partir do estabelecimento de um conjunto integrado de objetivos e medidas, compartilhados por todos os executivos, que descrevem as orientações estratégicas para o sucesso em longo prazo.

O segundo processo - **comunicando e conectando** - permite a comunicação para todos os níveis hierárquicos da conexão entre a estratégia, os objetivos departamentais e os individuais, garantindo o alinhamento entre eles.

O terceiro processo - **planejamento negocial** - permite que a empresa integre seus planos negociais e financeiros como base para a alocação de recursos e estabelecimento de prioridades em direção aos objetivos estratégicos de longo prazo.

O quarto processo - **feedback e aprendizagem** - proporciona a aprendizagem estratégica a partir do *feedback* aos objetivos financeiros propiciados por três perspectivas diferentes - clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento - para avaliar a estratégia conforme o desempenho obtido.