

Teoria da Administração

RAD-0111

Prof.Dr.Jorge Henrique Caldeira de Oliveira

Controle

Bibliografia

- Filipe Sobral, Alketa Peci. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*, cap.8 – Controle

Objetivos da aula

- Definir a função de controle e explicar sua importância.
- Distinguir os três tipos de controle quanto ao momento de realização.
- Descrever o processo de controle e suas principais etapas.
- Identificar as principais características de um sistema de controle eficaz.
- Descrever os principais instrumentos de controle do desempenho utilizados nas organizações contemporâneas.
- Analisar as diversas técnicas utilizadas para exercer controle comportamental nas organizações.

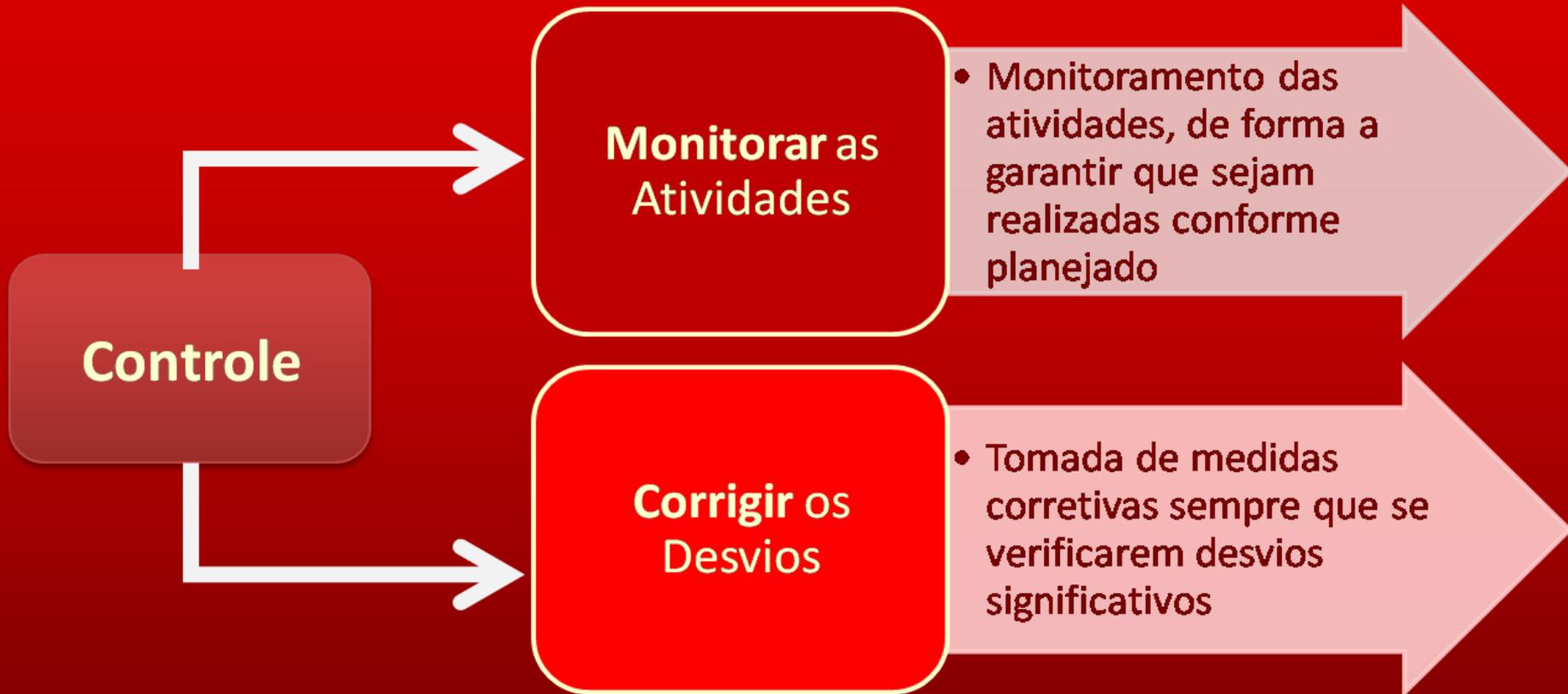
As funções do administrador

- Planejar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Definição

- Controle = esforço sistemático de geração de informações sobre a execução das atividades organizacionais, de forma a torná-las consistentes com as expectativas estabelecidas nos planos e objetivos.

Fundamentos do controle



Relação entre planejamento e controle

Planejamento

- Define objetivos que permitem comparar o desempenho real com o desejado

- Avalia o alcance dos objetivos e fornece informações que servirão de base a novos processos de planejamento

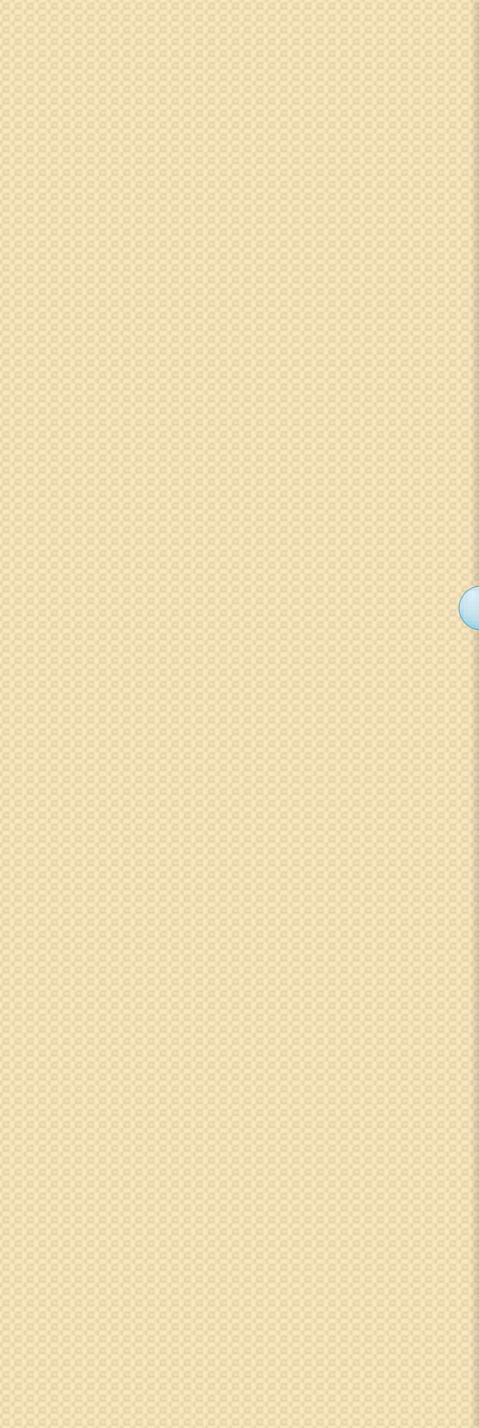
Controle

Formas de controle



Controle por nível hierárquico





**TIPOS DE CONTROLE
(ANTES, DURANTE OU
DEPOIS DO EVENTO)**

TIPO DE CONTROLE

CONTROLE PREVENTIVO

CONTROLE SIMULTÂNEO

CONTROLE POSTERIOR

O processo de controle



Desenho de sistemas de controle

- **Preciso: informações confiáveis;**
- **Rápido: informações sem atrasos;**
- **Economicamente viável;**
- **Flexível: adaptável;**
- **Inteligível: fácil compreensão;**
- **Aceito por todos;**
- **Critérios de avaliação razoáveis (tangíveis);**
- **Foco estratégico;**
- **Ênfase na exceção;**
- **Permite medidas corretivas dos erros verificados.**

Controle

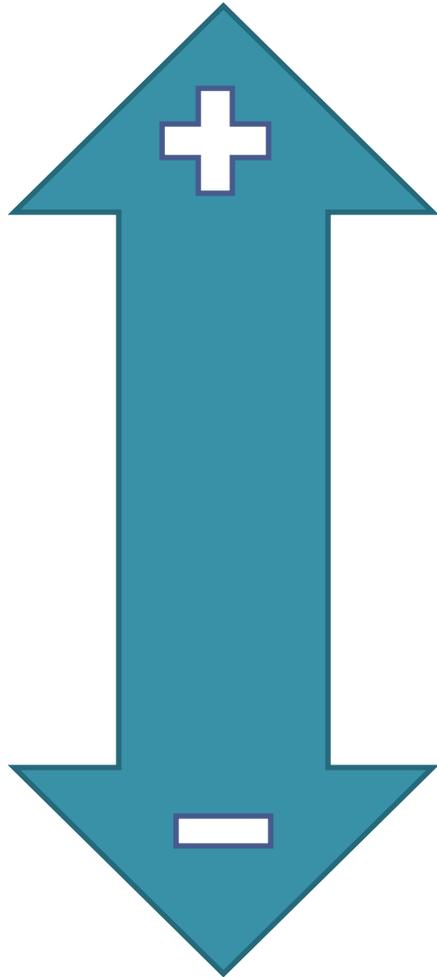


FATORES CONTINGENCIAIS OU CIRCUNSTANCIAIS

Fatores contingenciais

Formato do sistema de controle

Tamanho da empresa



**Formal, impessoal,
Complexo e automatizado.**

**Pessoal, informal, observação
direta, relatórios verbais.**

Fatores contingenciais

Formato do sistema de controle

Nível hierárquico



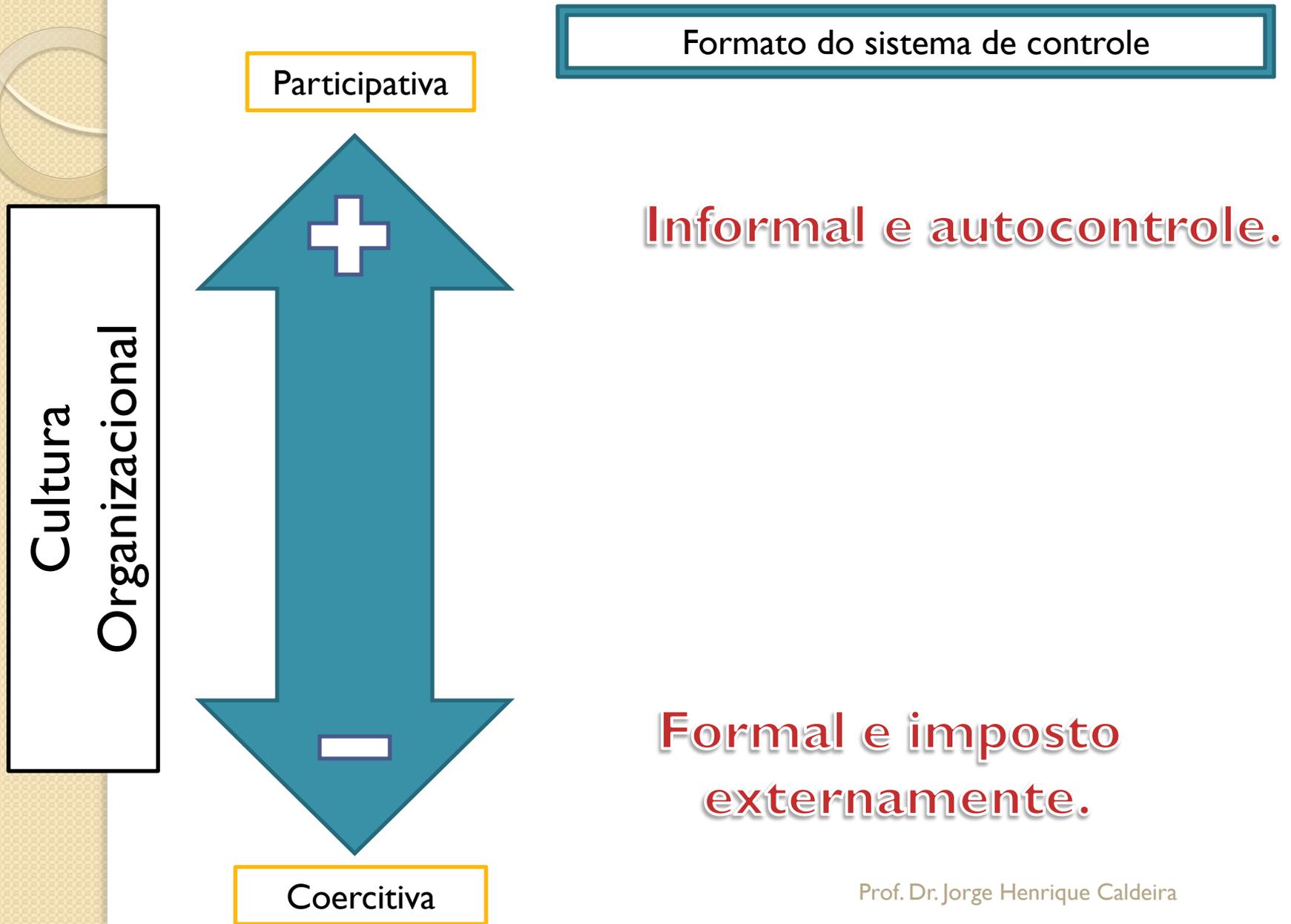
CrITÉrios múltiplos: visão da organização.

CrITÉrios simples e diretos, mensuração objetiva.

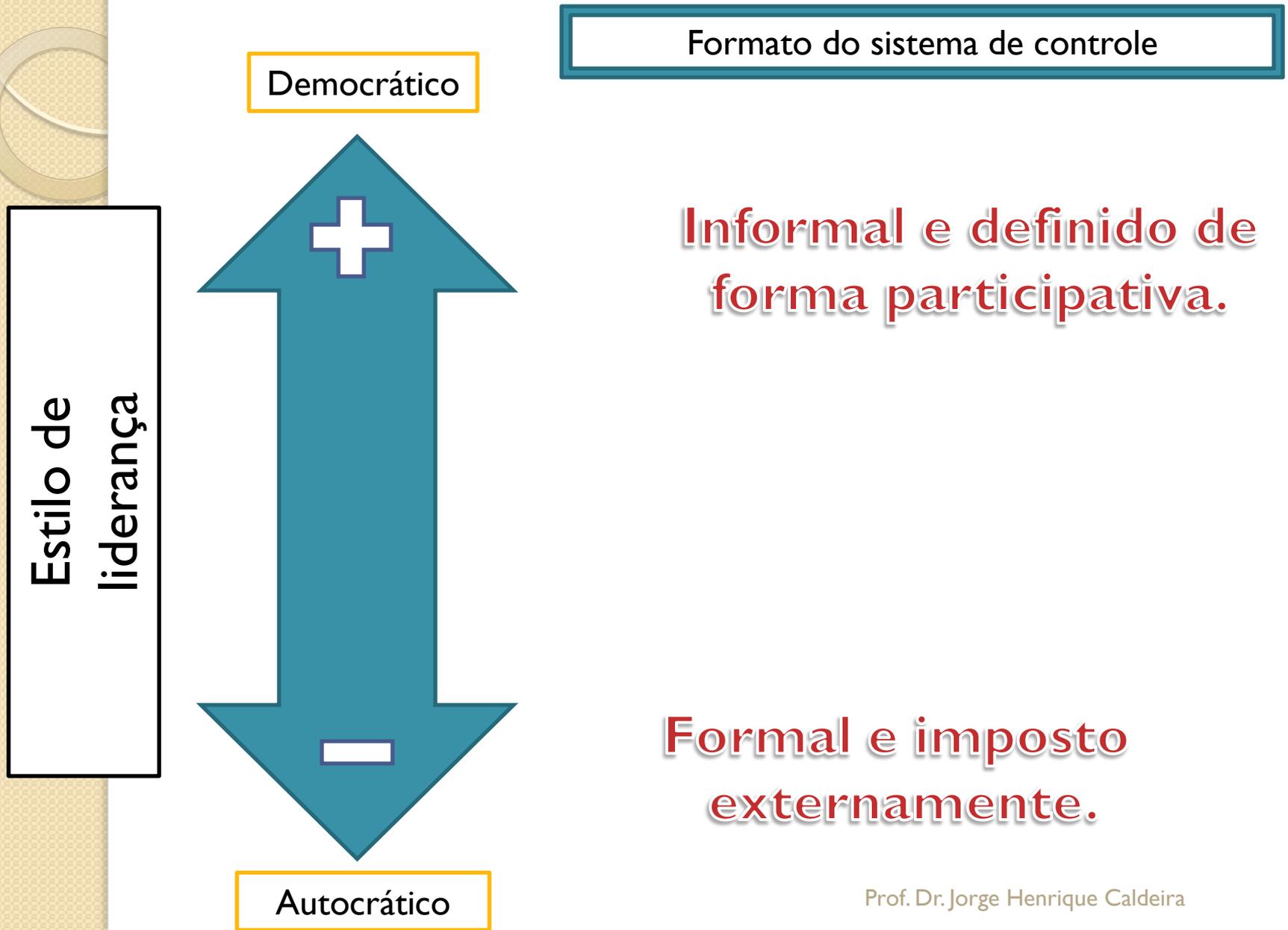
Fatores contingenciais



Fatores contingenciais



Fatores contingenciais



Fatores contingenciais

Importância da
atividade.

Elevada



Reduzida

Formato do sistema de controle

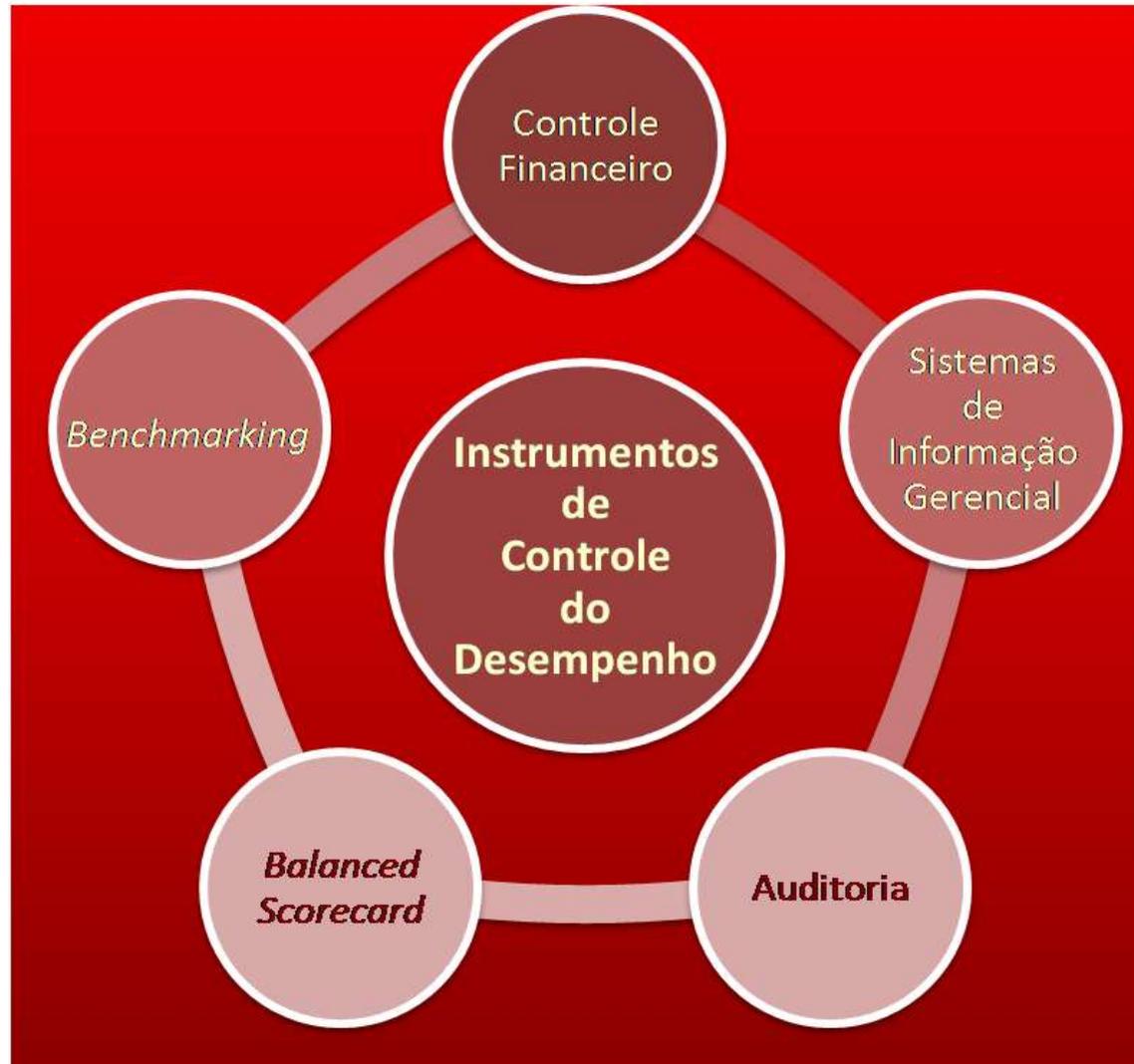
Sofisticado e abrangente.

Informal e simples.



INSTRUMENTOS DE CONTROLE DO DESEMPENHO

Instrumentos



Controle financeiro

- O **controle financeiro** busca medir os impactos financeiros das atividades econômicas de uma organização ou de uma unidade organizacional.
- Os principais **instrumentos de controle financeiro** são:
 - **Demonstrativos financeiros.**
 - **Análise de índices (liquidez, atividade, alavancagem, rentabilidade etc).**
 - **Orçamentos.**

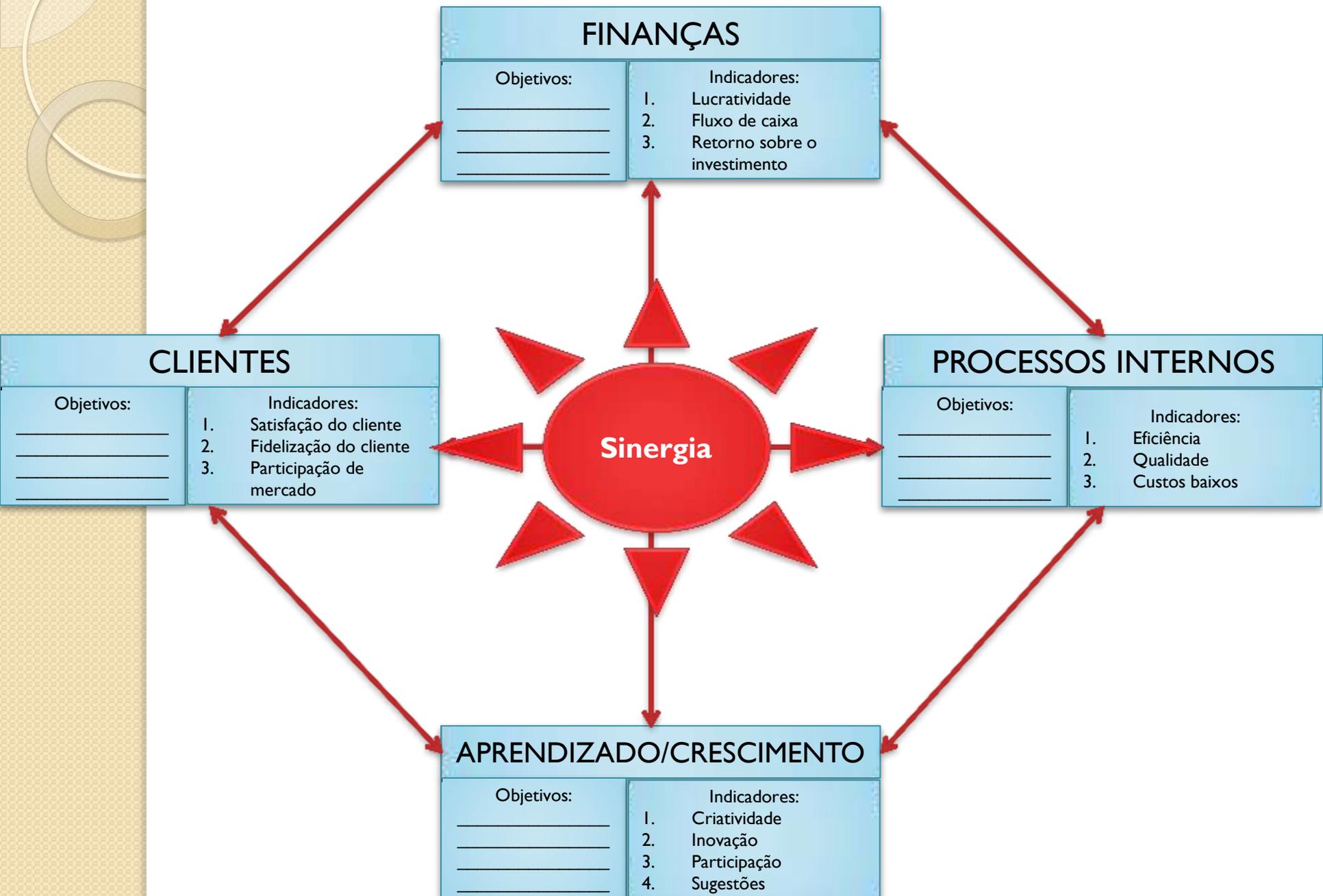
Auditoria

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



BALANCED SCORECARD (BSC)

Balanced Scorecard



Benchmarking

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

Estratégias de controle comportamental

Controle por Imposição Externa

Características	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos e parâmetros de desempenho são impostos externamente;• Objetivos são difíceis de alcançar para que os funcionários não se acomodem;• Recompensas são direta e abertamente relacionadas ao desempenho individual.
Resultados positivos	<ul style="list-style-type: none">• Maior controle sobre o desempenho dos subordinados;• Maior direcionamento dos esforços dos membros para o alcance dos objetivos estabelecidos.
Resultados negativos	<ul style="list-style-type: none">• Potencial comportamento disfuncional por parte dos trabalhadores, resistindo ou enganando o sistema;• Redução do fluxo de informação, especialmente de informação negativa sobre o desempenho ou sobre os parâmetros;• Pouco comprometimento dos trabalhadores para com o desempenho da organização como um todo.

Estratégias de controle comportamental

Controle por Motivação Interna

Características	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos e parâmetros de desempenho são definidos de forma participativa;• Parâmetros de controle são utilizados para identificar e resolver problemas, não para punir ou responsabilizar;• Recompensas são relacionadas ao desempenho geral.
Resultados positivos	<ul style="list-style-type: none">• Maior comprometimento e motivação dos trabalhadores;• Maior satisfação dos membros no local de trabalho;• Maior fluxo de informação com o objetivo de melhorar o desempenho da organização como um todo.
Resultados negativos	<ul style="list-style-type: none">• Menor controle sobre o desempenho dos subordinados;• Estabelecimento de objetivos individuais pouco ambiciosos;• Dificuldade de estabelecer uma base objetiva para recompensar os trabalhadores.

Técnicas de controle comportamental

- Recrutamento e seleção
- Orientação
- Desenho de cargos
- Avaliação do desempenho
- Treinamento
- Estabelecimento de objetivos
- Formalização
- Incentivos e bônus
- Disciplina
- Supervisão direta
- Cultura organizacional



*Avaliação individual de
performance*



MEDIDAS OBJETIVAS X MEDIDAS SUBJETIVAS

Modelo Agente-Principal Básico

$$Q = \alpha e + \mu$$

e = nível de esforço

μ = fora de controle

α = produtividade marginal

Gerência: não-observável

Empregado: sabe

Gerência: sabe

Empregado: sabe

Gerência: não sabe

Empregado: não sabe

Suposições implícitas no modelo

- O principal sabe a função de produção do agente ($Q = \alpha e + \mu$), mas não sabe os valores atuais para e e para μ ;
- A produção pode ser observada à custo zero;
- Há somente uma medida quantitativa para a medição da performance: produção;
- O empregado produz somente um único tipo de produto;
- Não há produção em equipe;
- Mercado de trabalho sem regulamentação.

Modelo Agente-Principal Básico

$$Q = \alpha e + \mu$$

e = nível de esforço

μ = fora de controle

α = produtividade marginal

Solução:
medida de
performance
objetiva

Funcionários:
incentivos para
diminuir ritmo e
culpar μ

Para evitar desvios no trabalho a empresa baseia a compensação na produtividade...

$$W = W_0 + \beta Q$$

- β = proporção da produção (medida de sensibilidade)
- W_0 = parte fixa do salário

Problema: todo risco de externalidades suportado agora pelo funcionário.

**O PROBLEMA É QUE É
IMPROVÁVEL QUE O
FATOR RANDÔMICO SEJA
ZERO E DIFÍCIL**

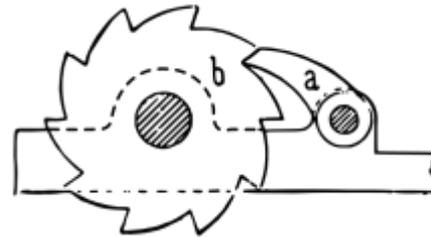
**• CONHECER A FUNÇÃO
DE PRODUÇÃO.**

Qual a solução?

- Estudo dos tempos e movimentos
- Análise de dados históricos de produtividade

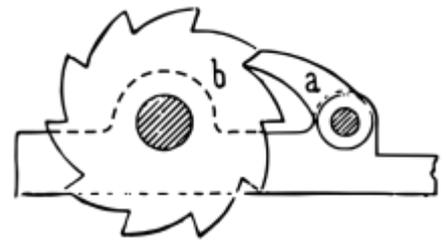
Performance passada e Efeito Ratchet

- Análise de dados históricos de produtividade;
- Efeito Ratchet:



- **Incentivo perverso: basear o padrão de desempenho do próximo ano no desempenho deste ano;**
- **Objetivos de desempenho para o próximo ano: sempre na mesma direção...PARA CIMA!**

Efeito Ratchet: exemplos



- Bônus de vendedores (se o vendedor espera um ano fora do comum, eles podem adiar pedidos para não estabelecer padrões muito altos posteriormente);
- Numa linha de produção, o objetivo de produtividade do trabalho é estabelecido a cada ano.
 - **Cada departamento estabelece um alvo, em parte baseado no ano anterior, mais um aumento.**
 - **Isto cria incentivos para os gerentes adiem fazer grandes aprimoramentos num único ano, e sim “espalhando” ao longo dos anos.**



CUSTOS DE MENSURAÇÃO

Aspectos dos custos de mensuração

- *Quando é custoso observar os resultados do empregado, a avaliação da performance se torna muito mais complicada.*

Exemplos de dificuldades

- Um garçom que serviu o café com cafeína ao invés de sem cafeína;
- Um professor (produção, ensino, extensão?);
- Um vendedor pode ter um ótimo atendimento ao cliente, mas não conseguir identificar as reais necessidades do mesmo;
- Um encanador de uma construtora que conectou errado os encanamentos e resultará em futuros vazamentos;
- Etc.

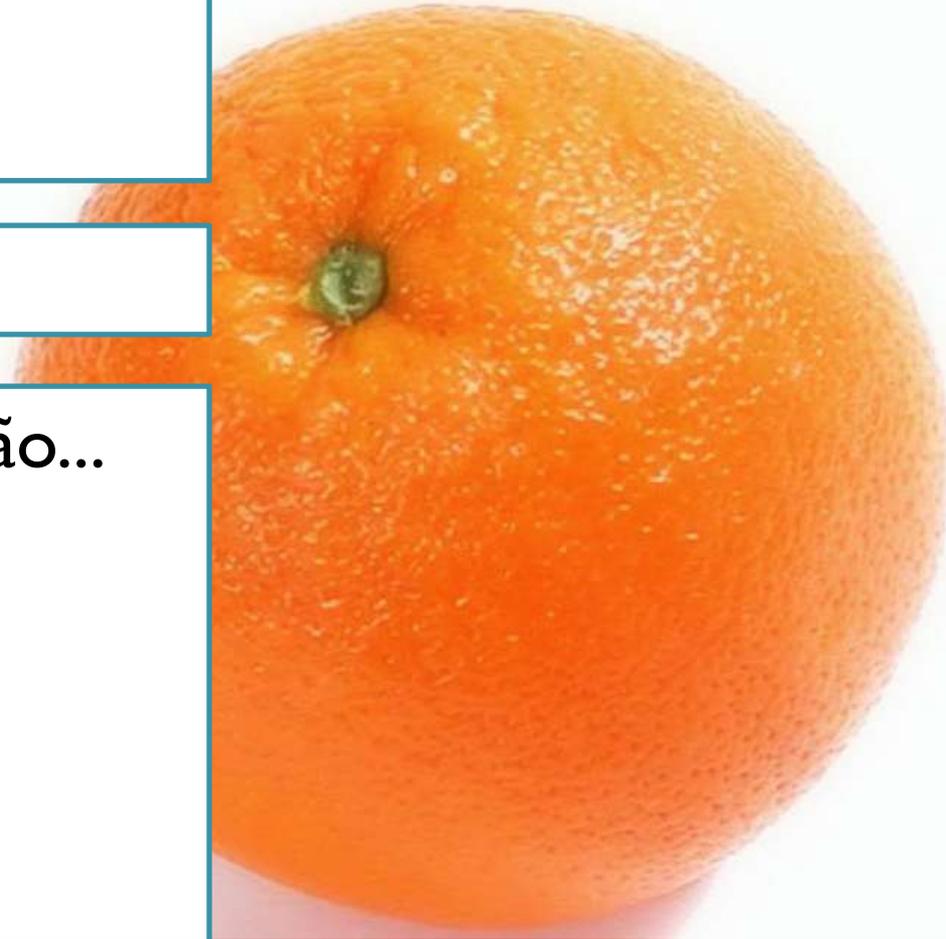
Medindo o que realmente importa

Será que custa pouco medir o peso de laranjas de seus fornecedores?

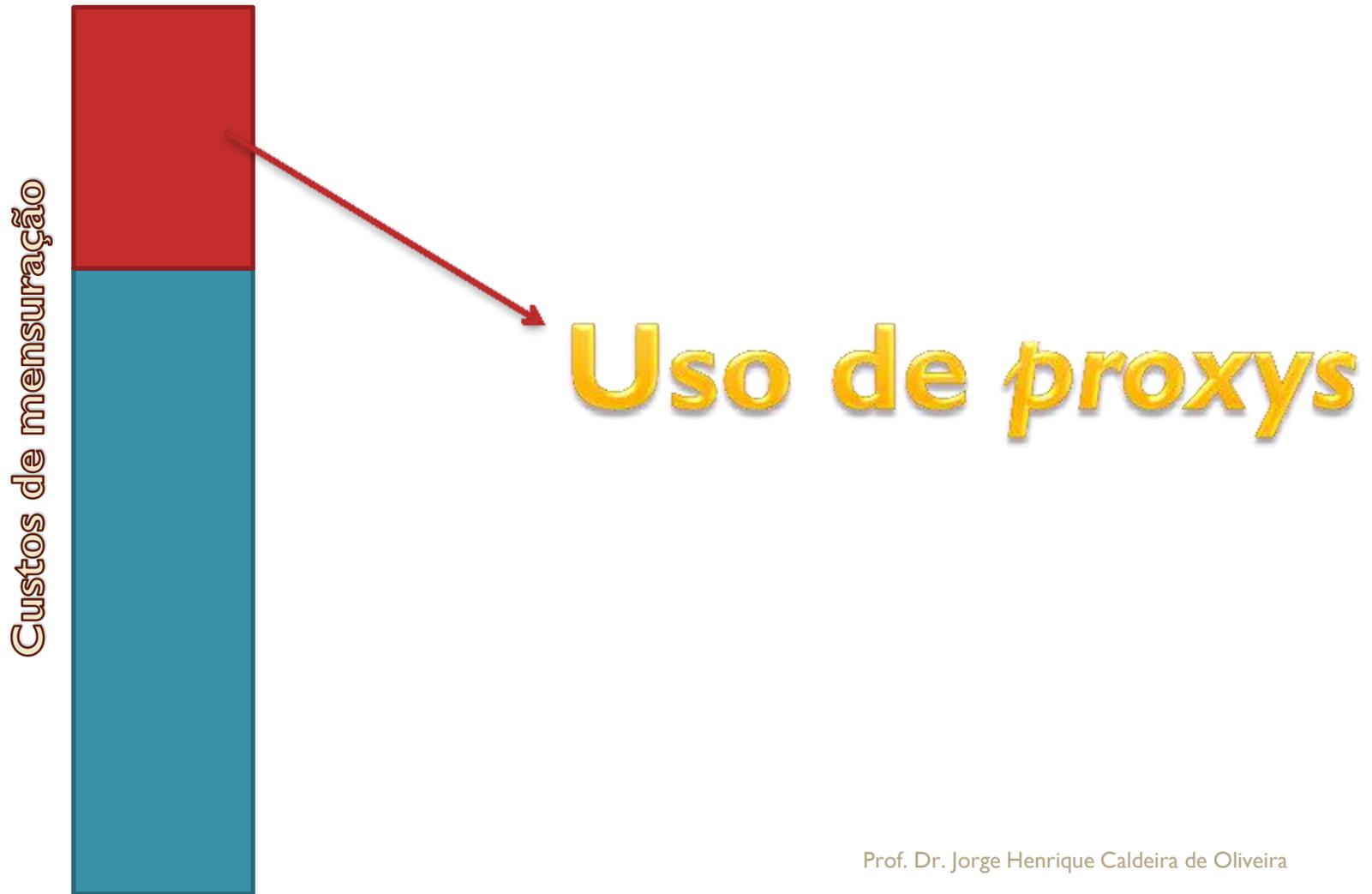
O peso, certamente, sim!

O que realmente importa, não...

- Acidez
- Doçura
- Quantidade de suco
- Etc.



E se os custos de mensuração forem muito altos?



Jogando com a performance: exemplo

- Uma mineradora tinha um padrão estabelecido de produtividade: caso a quantidade de minérios caísse além de um percentual da tonelada retirada, a mina era fechada;
- **Resultado: os administradores descobriram uma parte da mina com altíssima percentagem;**
- Ao invés de extrair de uma vez, usaram como “garantia” para manter seus empregos;
- **Toda vez que ocorresse a % mínima, usavam esta “garantia”.**
- Resultado: a mina funcionou muitos anos além do que deveria.

Digitadoras na Lincoln Electric

- Lincoln Electric resolveu pagar as secretárias por produtividade: quanto mais digitassem mais recebiam;
- Resultado: produtividade da digitação alcançou níveis estratosféricos!
- Motivo: secretárias ficavam digitando sem parar, mesmo sem precisar e sem sentido...

Horizonte de tempo

- Medidas objetivas focam no curto prazo;
- Funcionários que não esperam ficar muito tempo na empresa buscarão melhorar suas avaliações baseando no horizonte de tempo restante que possuem na empresa;
 - **Exemplo: uma vendedora que recebe comissões sobre vendas com 64 anos que espera se aposentar com 65 anos:**
 - ***POUCOS INCENTIVOS PARA DESENVOLVER RELACIONAMENTOS DE LONGO-PRAZO COM CLIENTES.***



MEDIDAS RELATIVAS DE PERFORMANCE

Medidas relativas de performance

$$Q = \alpha e_A + \mu_A$$

e = nível de esforço

μ = fora de controle

α = produtividade marginal

Provável
Correlação +

$$Q = \alpha e_B + \mu_B$$



MEDIDAS SUBJETIVAS DE PERFORMANCE

Medidas subjetivas de performance

- Mesmo quando se usa medidas objetivas, pode-se reservar uma proporção para medidas subjetivas;
- Razões para usar esta metodologia:
 - **MUITO CARO SE MEDIR TODOS OS ASPECTOS OBJETIVAMENTE;**
 - **MEDIÇÃO DE “DISTURBIOS COMPORTAMENTAIS NO TRABALHO” – INTELIGÊNCIA EMOCIONAL**



SUBJETIVIDADE NA AVALIAÇÃO E CARGOS COM TAREFAS MÚLTIPLAS



THE
DEVIL
WEARS
PRADA

Tarefas múltiplas, performance e secretárias executivas...



Subjetividade e performance em tarefas múltiplas

- Pode-se avaliar uma ampla gama de características:
 - **considerar o esforço do funcionário em ser cooperativo;**
 - **capacidade de “vestir a camisa” e fazer parte da equipe;**
 - **preencher relatórios de maneira correta;**
 - **paciência para ensinar novos funcionários;**
 - **possuir flexibilidade para diferentes situações;**
 - **humildade para admitir erros e aprender...**

Métodos subjetivos de avaliação

- **Sistema de escala padronizada de pontuação**
 - Usado, por exemplo, em:
 - **ALCANÇAR ORÇAMENTOS;**
 - **ORGANIZAR-SE EFETIVAMENTE ATRAVÉS DE COMUNICAÇÃO ESCRITA E ORAL;**
 - **ATUALIZAR AS HABILIDADES RELACIONADAS AO CARGO;**
 - **IDENTIFICAR E RESOLVER PROBLEMAS;**
 - **AVALIAR OBJETIVAMENTE OS SUBORDINADOS;**
 - **ASSEGURAR OPORTUNIDADES IGUAIS PARA TODOS OS SUBORDINADOS;**
 - **ENFATIZAR O TRABALHO EM EQUIPE ENTRE SUBORDINADOS...**

Exemplo de escala padronizada de pontuação (Escala de Likert)

- O encarregado “fulano da silva” é sempre respeitoso com os seus subordinados, buscando um ambiente de trabalho harmonioso e saudável?
 - () Concordo plenamente
 - () Concordo parcialmente
 - () Não tenho opinião
 - () Discordo parcialmente
 - () Discordo plenamente

Métodos subjetivos de avaliação

- **Sistemas baseados em objetivos**
 - OS OBJETIVOS EM SI SÃO SUBJETIVOS: **“MELHORAR SIGNIFICATIVAMENTE A MOTIVAÇÃO DOS SUBORDINADOS NOS PRÓXIMOS TRÊS MESES”**
 - TENDE A SER MAIS EXPLÍCITO QUE AS ESCALAS;
 - POSSUI ALTO GRAU DE SUBJETIVIDADE NO MOMENTO DE ESTABELEECER OS OBJETIVOS;
 - É MENOS OBJETIVO QUE AS MEDIDAS PADRONIZADAS DE PRODUTIVIDADE BASEADAS EM QUANTIDADES PRODUZIDAS.

Problemas da subjetividade

- **Freqüência menor que avaliação objetiva (anual devido aos custos);**
- **Supervisores se esquivando...**
 - Evitar conflitos com subordinados;
 - Buscar alguma norma ao invés de identificar o que realmente deveria ser considerado bom ou ruim;
 - Classificar empregados de acordo com simpatias ou antipatias pessoais;
 - Classificar os empregados numa avaliação uniforme (evidências estatísticas mostram isso!)
 - Receio de classificar veteranos com notas baixas (fazem isso com os novos para esconder uma avaliação uniforme)...

Problemas da subjetividade

- Conseqüência de avaliações uniformes

***Por quê eu vou me matar
de trabalhar aqui? Acabo
tendo a mesma avaliação
de todo mundo!***

Distribuição forçada e subjetividade

- Objetivo: visa superar a tendência de classificar todos acima da média;
- Quem está avaliando precisa necessariamente colocar “X” % em cada categoria de performance;
- Pode funcionar para avaliação de grandes grupos;
- Para grupos pequenos há enorme chance de injustiças...

Subjetividade e Custos de Influência

- *Atividades improdutivas que empregados se engajam para influenciar resultados.*

Custos de Influência: o puxa-saco

(matéria do Fantástico)

