

Capítulo 06 - AVALIANDO O DESEMPENHO POR MEIO DOS SISTEMAS DE CONTROLE

Este capítulo descreve o processo de controle, identifica elementos organizacionais que os gerentes buscam controlar, demonstra como os sistemas computadorizados de informação facilitam o controle, discute as desvantagens do controle e apresenta algumas ferramentas básicas de controle para a administração eficaz.

Introdução

Em 1989, Nicholas Leeson iniciou sua carreira como funcionário administrativo no banco Barings, mas em pouco tempo foi promovido a corretor e estava comprando e vendendo futuros e opções japonesas para o escritório do banco em Cingapura. Até 1994, Leeson estava gerando lucros de 30 milhões de dólares para sua empresa. No início de 1995, porém, ele perdeu mais de um bilhão de dólares do dinheiro do banco quando apostou que o índice Nikkei japonês não cairia abaixo de 19 mil pontos. Esta perda causou o colapso do Barings. Os auditores internos haviam advertido a administração que Leeson era a um só tempo corretor e gerente, o que lhe permitia fazer suas próprias transações. Essas duas funções deveriam ser separadas porque um corretor que pode confirmar suas próprias transações e subscrever cheques pode ocultar riscos excessivos. A administração do Barings não fez nada, preferindo não interferir na corretagem altamente lucrativa de Leeson. Uma vez que Leeson operava praticamente sem supervisão e era responsável por seus próprios acertos, os mecanismos de controle, que normalmente revelariam os riscos que ele estava assumindo, estavam ausentes. Como ilustra o caso do Barings, controles inadequados podem literalmente quebrar uma organização.

O Processo de Controle

Controle é o processo de monitorar e corrigir atividades para garantir que elas estejam sendo realizadas conforme planejado. O processo de controle consiste em três etapas: (1) mensuração do desempenho real; (2) comparação do desempenho real em relação a um padrão e (3) tomada de ação gerencial para corrigir desvios ou padrões inadequados. Uma vez que os padrões são estabelecidos durante o processo de planejamento, o planejamento antecede o estabelecimento de controles.

Medindo. As fontes de informação mais frequentemente usadas para medir o desempenho são a observação pessoal, relatórios estatísticos, informes verbais, relatórios escritos e bancos de dados acessados por computador. Alguns critérios de controle são fáceis de quantificar: taxa de rotatividade, custos superiores aos previstos, número de unidades produzidas por dia ou porcentagem de mercado capturada. Outros critérios de controle são difíceis de quantificar, mas é preferível dispor de medidas subjetivas do que não dispor de nenhum padrão.

Comparando. Esta etapa determina o grau de variação entre o desempenho real e o padrão. Embora seja normal alguma variação de desempenho, a administração precisa determinar a faixa de variação aceitável. Variações para mais ou para menos devem merecer atenção do gerente.

Agindo Gerencialmente. Os gerentes podem escolher entre três cursos de ação: (1) não fazer nada, (2) corrigir o desempenho real ou (3) revisar o padrão.

• **Desempenho Real Correto.** A ação corretiva pode incluir a mudança de estratégia, a reorganização ou a provisão de treinamento dos funcionários. A *ação corretiva imediata* corrige imediatamente os problemas e retoma o desempenho. A *ação corretiva básica* determina como e por quê o desempenho variou e depois corrige a fonte do desvio.

• **Revisar o Padrão.** Se a discrepância for devida a padrões irreais, os padrões devem ser ajustados e não o desempenho. Uma vez que a primeira coisa que os trabalhadores que não satisfazem o padrão irão atacar é o próprio padrão, se você acredita que ele é realista, fique firme em sua posição.

O Que Gerentes Procuram Controlar

A maioria dos esforços de controle estão voltados para o comportamento humano, as finanças, as operações ou as informações.

Comportamento humano. Os gerentes realizam metas por meio de outras pessoas. Por serem responsáveis pelos resultados, ou falta de resultados alcançados por essas pessoas, os gerentes utilizam uma gama extensa de técnicas de controle do comportamento.

• **Seleção.** Os gerentes selecionam pessoas cujos valores, atitudes e personalidades se ajustem aos objetivos da empresa.

• **Orientação do Novo Funcionário.** Durante a orientação, a administração comunica aos funcionários novos os comportamentos que a organização considera aceitáveis e inaceitáveis.

• **Acompanhamento.** Os mentores transmitem atitudes e comportamentos organizacionais a funcionários novos.

• **Metas.** Os funcionários são orientados e limitados pelos comportamentos adequados à realização da meta.

• **Desenho do Cargo.** O modo como os cargos são projetados determina as tarefas do funcionário, seu ritmo de trabalho e as pessoas com quem interage.

• **Regulamentos Formais.** Regras, política e descrições de cargo limitam o comportamento.

- **Supervisão Direta.** Os gerentes supervisionam os funcionários, identificam e corrigem comportamentos não-convencionais.
- **Treinamento.** O treinamento formal ensina as práticas de trabalho desejadas e moldam o comportamento no trabalho.
- **Avaliação de Desempenho.** Os gerentes a utilizam para avaliar formalmente o desempenho dos funcionários.
- **Recompensas Organizacionais.** Aumentos de salário, promoções, designações para cargos e prêmios reforçam os comportamentos desejáveis e minimizam os indesejáveis.

Finanças. Controles financeiros incluem orçamentos, índices financeiros e auditorias.

- **Orçamentos.** Como planos para alocar recursos a atividades específicas, os orçamentos proporcionam padrões quantitativos por meio dos quais medir e comparar consumo de recursos.
- **Índices Financeiros.** Os gerentes utilizam esses índices para monitorar a eficácia com que a organização utiliza seus ativos, dívidas e estoques.
- **Auditorias.** Verificações formais das contas, registros, operações ou desempenho de uma organização. As auditorias podem ser externas ou internas. Em uma auditoria externa, uma firma de contabilidade independente revisa os demonstrativos financeiros de uma organização e os avalia de acordo com sua precisão e conformidade com as práticas contábeis geralmente aceitas. A auditoria interna é realizada por membros da organização para avaliar as operações, procedimentos e políticas em curso e recomendar melhorias.

Operações. O controle das operações avalia a eficácia com que a organização transforma insumos em produtos.

- **Programação.** Os gerentes utilizam a programação para determinar o que precisa ser feito, em que ordem, por quem e quando. Uma técnica de programação é o gráfico de Gantt, que é essencialmente um diagrama de barras com o tempo no eixo horizontal e as atividades a serem programadas no eixo vertical. As barras mostram a produção, tanto a planejada como a real, durante um certo período.
- **Compra.** Os controles de compra garantem disponibilidade de insumos de qualidade aceitável oriundo de fornecedores de confiança e reduzem custos. O *sistema ABC* mede o custo médio do estoque da seguinte forma: 10% dos artigos estocados representam 50% do valor anual do estoque, 20% representam 30%, e 70% representam apenas 20%. Essas categorias são rotuladas como A, B e C, respectivamente. Uma vez que os gerentes precisam voltar sua atenção para as

áreas que maximizam seus esforços, os artigos A devem merecer o controle mais rígido, os itens B, um controle moderado e os itens C, o menor controle. Em um *sistema de reordenação de ponto fixo*, em um ponto pré-selecionado do processo, o sistema “sinalizará” o estoque que precisa ser reabastecido. O *lote econômico de compra (LEC)* busca equilibrar quatro custos de estoque: os custos de compra, custos de requisição, custos de manutenção e custos de desestocagem.

Informações

A qualidade das decisões gerenciais depende da qualidade da informação disponível. Considerando que o sucesso empresarial requer decisões rápidas e precisas, os sistemas de informação gerencial são decisivos.

Como o SIG Está Transformando os Sistemas de Controle

As três perguntas seguintes são respondidas nesta seção: o que é o SIG? Como o controle da informação mudou nas últimas décadas? Quais as implicações éticas relevantes aos controles realizados por computador?

O Que É o Sistema de Informações Gerenciais? Um sistema de informações gerenciais (SIG) fornece à administração informações oportunas. No Quadro 6.8, o termo *sistema* implica ordem, arranjo e propósito. Dessa forma, um SIG fornece informações (dados analisados e processados) e não dados (fatos crus, não analisados).

A Evolução do SIG.

- **Fase 1: O Processamento de Dados Aplicado à Administração.** De 1965 a 1979, os sistemas de informações gerenciais apoiavam diretamente as funções administrativas e operacionais.
- **Fase 2: Computação Descentralizada no Usuário Final.** De 1980 a 1985, os sistemas de informações gerenciais evoluíram para os computadores pessoais sob controle direto dos usuários finais.
- **Fase 3: Redes Interativas de Local Fixo.** De 1986 a 1995, os sistemas de informações gerenciais vincularam os usuários finais aos seus locais de trabalho fixos.
- **Fase 4: Redes Interativas Móveis.** De 1996 em diante, os sistemas de informações gerenciais vincularão os usuários finais por comunicadores pessoais portáteis.

Implicações Éticas dos Controles por Computador

Os sistemas de informação eletrônica permitem aos gerentes com acesso aos computadores e telefones dos funcionários monitorarem rapidamente: o ritmo no qual os funcionários estão trabalhando, seu grau de precisão, seus horários de entrada e saída e até a quantidade do tempo gasto para ir ao banheiro. Os gerentes dizem que suas ações garantem qualidade, produtividade e comportamento adequado do funcionário. Quando as necessidades de informação de um gerente interferem nos direitos do trabalhador à privacidade?

O Lado Negativo dos Controles

Administrar sem controles é abdicação de responsabilidade. Mas os controles podem produzir comportamentos improdutivos. Quando os controles são inflexíveis ou irracionais, os trabalhadores perdem de vista as metas organizacionais. Podem surgir problemas quando os trabalhadores tentarem parecer bons exclusivamente em termos dos dispositivos de controle. Se um sistema de controle avaliar apenas a quantidade de produção, os trabalhadores tenderão a ignorar a qualidade. Para evitar serem repreendidos, em lugar de desempenharem bem de fato, alguns funcionários podem manipular dados para dar a aparência de que estão fazendo um bom trabalho. Portanto, o fracasso em projetar controles flexíveis pode gerar problemas mais graves do que aqueles que os controles pretendiam evitar.

Questões para Revisão e Discussão

1. Qual a relação entre planejamento e controle?
2. *Que critérios seriam os mais eficazes para controlar (a) um corretor de seguros em uma localidade distante; (b) um supervisor de produção e (c) um escritório de vendas de títulos para um novo parque aquático?*
3. *Um gerente de departamento alcança as metas de sua unidade, gastando, porém, apenas 70% do orçamento que lhe foi destinado. Discuta os prós e contras desse resultado.*
4. *Explique especificamente como cada um dos fatores seguintes controla o comportamento humano: (a) seleção de funcionários; (b) acompanhamento; (c) metas; (d) treinamento e (e) recompensas organizacionais.*
5. *Que problemas você acha que poderiam ocorrer se um gerente de divisão for avaliado apenas em seu desempenho financeiro — como, por exemplo, pelo retorno sobre o investimento ou lucratividade por dólar da receita de vendas?*
6. *Explique o sistema ABC de controle de estoque.*
8. *Compare as opções de controle do gerente típico de hoje com as opções de controle de duas décadas atrás.*
9. *Quando os dispositivos de vigilância eletrônicos, como computadores, câmeras de vídeo e monitoração telefônica ultrapassam a linha dos “controles da administração eficaz” e se tornam “intromissão nos direitos dos funcionários”?*
10. *Compare as vantagens e desvantagens do controle.*