Processo de Controlo

1. **Definição de Padrões**
2. **Avaliação de Desempenho**
3. **Ações Corretivas**
4. **Tipos de Controlo**
5. **Pontos Estratégicos de Controlo**
6. **Reacções Negativas ao Controlo**
7. **Prevenção das Reacções Negativas**
8. **Contribuição para a Produtividade**

Processo de Controlo

- O controlo é o processo de comparação entre o desempenho actual e os *standards* (padrões) previamente definidos com vista à execução das medidas correctivas eventualmente necessárias.
- A finalidade do controlo é evitar que as coisas corram mal mais do que corrigi-las à posteriori.
- Os sintomas que mais alertam para a necessidade de estabelecer ou rever os modelos de controlo são normalmente:
  - Redução dos índices de produtividade;
  - Excessivas paragens de máquinas;
  - Aumento da taxa de absentismo e/ou taxa de rotação de pessoal;
  - Redução dos índices de qualidade de produção;
  - Aumento da taxa de reclamações;
  - Elevados custos de mão-de-obra, materiais ou energia;
  - Demasiados acidentes de trabalho;
  - Etc...

Processo de Controlo

- O controlo e o planeamento são duas funções de tal modo relacionadas, que pode dizer-se que estão um para o outro como duas faces da mesma moeda.
- Não é correcto fazer-se planos muito e bem elaborados se a sua execução não for sistematicamente acompanhada e não se tomarem medidas correctivas para evitar ou corrigir um afastamento entre o que se planeou e o que se realiza.
- A inter-relação planeamento/controlo é um dos aspectos mais importantes do processo de controlo.
- O processo de controlo consta fundamentalmente de três fases:



3

Processo de Controlo

1. DEFINIÇÃO DE PADRÕES

- Standards ou padrões são níveis de qualidade ou quantidade pré-estabelecidos como orientações no desempenho.
- Tratam-se de unidades de medida em relação ao que se espera das pessoas e dos departamentos de acordo com as suas funções.
- Para serem mensuráveis e reduzirem a subjectividade na avaliação, devem ser tanto quanto possível numéricos.
- Os padrões mais frequentemente utilizados são:
  - **Padrões de Tempo**: servem para medir o tempo gasto para produzir um determinado produto ou executar uma determinada tarefa.
  - **Padrões de Produtividade:** medem a quantidade de produção ou de serviço num dado período de tempo.

4

- **Padrões de Custo**: baseiam-se nos custos associados à produção de bens ou serviços.
- **Padrões de Qualidade:** baseiam-se no nível de perfeição desejado (o padrão de qualidade de um determinado produto químico não admite que ele tenha mais que 5% de impurezas).
- **Padrões de Comportamento:** Têm por base o tipo de comportamento desejado nos trabalhadores de uma organização. Trata-se de um padrão difícil de estabelecer dada a dificuldade de quantificação. (ex: uso de vestuário de determinado tipo, cortesia).

- As diferenças entre as realizações e o que se planeou podem ser pouco significativas não implicando necessariamente acções correctivas.
- Assim, além do estabelecimento de padrões nas áreas relevantes, é preciso definir também os **níveis de tolerância** – a quantidade (normalmente expressa em percentagem) de desvio permitida sem que se dê lugar a acções correctivas.

2. Avaliação de Desempenho

- Consiste na comparação dos padrões com as realizações, ou seja, no cálculo dos desvios, verificando se os níveis de tolerância foram ou não ultrapassados.
- Quando os padrões são bem determinados e existem meios para se apurar com rigor o que os trabalhadores executam, a avaliação de desempenho não apresenta grandes dificuldades.
- Contudo, nas áreas menos técnicas, muitas vezes acontece que tanto os padrões como a avaliação de desempenho são difíceis de definir.

3. ACÇÕES CORRECTIVAS

- Detectados os desvios, torna-se necessário considerar as acções correctivas a desenvolver.
- Sempre que possível, devem ser primeiro determinadas as causas dos desvios e só depois, em conformidade com estas, desenvolver as acções correctivas apropriadas.

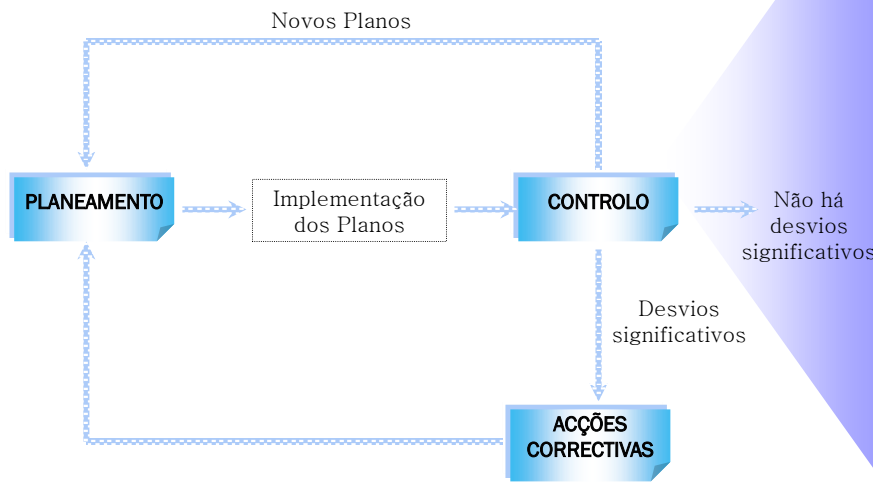


7

- As acções correctivas imediatas são as mais frequentes enquanto as permanentes são tomadas só depois de reduzido o carácter de urgência do problema, isto é, só depois de tomadas as acções correctivas imediatas.
- A análise dos desvios pode, no entanto, levar à conclusão de que é impossível cumprir o plano tal qual ele foi elaborado, pelo que a acção correctiva se traduzirá pura e simplesmente na alteração do plano.
- A maioria das acções correctivas normalmente enquadra-se em programas de redução de custos, participação dos empregados na preparação das decisões, incentivos à produtividade, melhoria da qualidade, treino dos empregados, aumento da automatização, melhoria das relações de trabalho, aumento da pesquisa e desenvolvimento, etc.

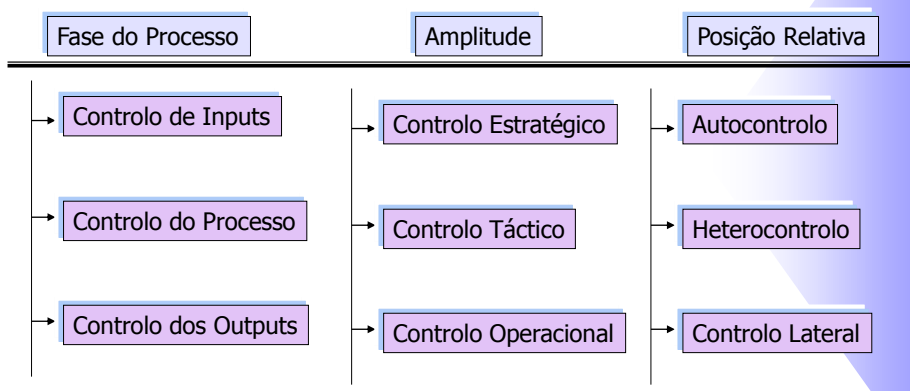
8

Relação entre o planeamento e o controlo



9

4. TIPOS DE CONTROLO



10

Fase do Processo

→ Controlo de Inputs (Pré-Controlo ou Controlo *Feed Forward*)

- É feito em relação aos recursos utilizados no processo produtivo – matérias primas, pessoal, etc. – com a finalidade de assegurar que eles podem e estão a ser utilizados eficazmente para atingir os objectivos da organização.
- A importância deste tipo de controlo tem a ver com a economia resultante do facto de se detectarem os problemas antes do início do processo de produção, evitando assim incorrer em custos adicionais com a produção que viria a ser defeituosa.

Fase do Processo

→ Controlo do Processo

- É feito pela observação e análise do processo de produção de bens e serviços e traduz uma oportunidade de detectar e corrigir problemas antes que estes afectem os outputs, ou seja, os produtos acabados ou serviços.
- Este tipo de controlo é típico dos gestores de níveis inferiores.
- O aspecto mais importante deste tipo de controlo talvez seja mesmo a observação e correcção dos trabalhadores.

Fase do Processo

Controlo dos Outputs (*Feedback*)

- É o controlo *à posteriori*, isto é, em relação ao que já ocorreu e por isso também designado *feedback*.
- Centra-se na qualidade e quantidade dos produtos e serviços produzidos.
- É a modalidade em que a maioria das pessoas pensa de imediato quando se fala em controlo.
- Os gestores analisam a evolução histórica da empresa em relação a um determinado período de tempo (mês, trimestre, ano, etc), medem o seu desempenho e tentam tomar as acções correctivas mais adequadas face aos desvios encontrados.

13

Fase do Processo

Controlo dos Outputs (*Feedback*)

- Esta análise pode incidir sobre um único aspecto (ex: nível de stocks) ou sobre um conjunto de factores, por exemplo:
  - Volume de vendas
  - Custos de produção
  - Resultados líquidos
  - Etc
- O tipo de relatórios e outros elemento de informação usados para suporte desta modalidade de controlo geralmente incluí gráficos, tendências (em relação a períodos anteriores) e observações especiais que ajudem a compreender a situação.
- Os relatórios geralmente são mais sintéticos mas mais abrangentes nos níveis superiores de gestão e mais analíticos e específicos nos níveis inefriores.

14

Amplitude

Controlo Estratégico

- Processa-se no nível institucional de gestão (conselho de administração, direcção-geral, etc), é genérico e sintético, geralmente relacionado com períodos longos e abarca a globalidade da empresa.

Controlo Táctico

- É realizado pelos gestores de níveis intermédios (directores funcionais, normalmente), é menos genérico, mas pormenorizado. Reporta-se a um prazo inferior ao anterior e incide sobre uma área específica da empresa (direcção financeira, produção, comercial, etc).

Amplitude

Controlo Operacional

- É mais analítico e pormenorizado, tem por horizonte o curto prazo, é executado pelos gestores operacionais (supervisores, chefes de secção, etc) e incide sobre as tarefas ou operações levadas a cabo numa determinada unidade operacional.

- Existe ainda uma corrente que defende apenas dois tipos de controlo – estratégico e operacional – argumentando que os gestores intermédios têm actuação que se enquadra algumas vezes na gestão estratégica e outras vezes na gestão operacional.

Posição Relativa (do controlado em relação ao controlador)

Autocontrolo

- O controlo é feito pelo próprio. Corresponde a uma situação ideal, raramente aplicada. (Ex: Trabalho de um investigador que se comprometeu a entregar o relatório em determinada data).

Heterocontrolo

- Modalidade de controlo mais frequente em que o controlador é uma pessoa ou entidade diferente do controlado.

17

Posição Relativa (do controlado em relação ao controlador)

Heterocontrolo

- Este tipo de controlo pode ainda ser dividido em:
  - **Hierárquico:** executado por alguém que ocupa uma posição superior.
  - **Funcional:** é feito por especialistas que normalmente integram orgãos de staff (auditoria, controlo de qualidade, tempos e métodos) podendo também ser feito por elementos exteriores à empresa.

Controlo Lateral

- Efectuado por pessoa ou entidade que, situando-se eventualmente no mesmo nível hierárquico, se posiciona na fase seguinte do processo.

18

5. PONTOS ESTRATÉGICOS DE CONTROLO

- São precisamente os pontos críticos situados ao longo do processo produtivo e que são seleccionados para uma análise criteriosa dos desvios.
- Estes pontos devem ser bem escolhidos para produzirem eficiência (mínimo de custos para o máximo de resultados conseguidos) e eficácia (a máxima aproximação aos objectivos pretendidos) no sistema de controlo.
- A selecção destes pontos deve obedecer a determinados requisitos, nomeadamente:
  - Os pontos estratégicos devem reportar-se a operações ou acontecimentos-chave no processo.
  - Devem estar localizados de tal modo que permitam a identificação de problemas antes da ocorrência de prejuízos graves (que poderiam vir a ocorrer se nenhuma acção fosse tomada).

- Conduzam a uma ampla percepção do nível de desempenho da empresa (indicadores do nível de desempenho de uma empresa num dado período de tempo são conseguidos pela observação e análise de um conjunto de dados cuja recolha é feita em tempo útil).
- Devem ser em número relativamente reduzido e produzirem informação sintética e rápida.
- Deve ser estabelecidos numa perspectiva de equilíbrio das diversas áreas controladas face aos objectivos pretendidos.

6. REACÇÕES NEGATIVAS AO CONTROLO

- As principais reacções negativas ao controlo resultam fundamentalmente da ocorrência de situações como:
  - ☑ O controlo não é apropriado – controlar o que não é importante implica uma diminuição da eficiência.
  - ☑ Os padrões são demasiado ambiciosos ou mal definidos (inatingíveis) – a motivação reduz ou anula-se, e mesmo, eventuais medidas correctivas, se forem tomadas não surtem efeito.
  - ☑ Os padrões são imprevisíveis na prática (estão constantemente a ser alterados – implica desmotivação e os resultados são pouco animadores).

- ☑ Atribuição de responsabilidades a uma pessoa sem lhe proporcionar os meios necessários para o desempenho da tarefa – além da natural frustração, causa mau funcionamento do sistema de controlo da empresa.
- ☑ Existência de padrões contraditórios – reflecte a falta de coerência de objectivos e reacções negativas de controlo.

7. PREVENÇÃO DAS REACÇÕES NEGATIVAS

- As principais formas de prevenir as reacções negativas passam por:
  - ☑ Os controlos devem ser justificáveis – existir razões que claramente justifiquem o tipo de controlo que se pretende fazer.
  - ☑ É necessário que os trabalhadores percebam o que se pretende deles.
  - ☑ Os padrões devem ser realistas – definidos de tal modo que seja possível atingi-los embora se exija um esforço.
  - ☑ Os desvios devem ser comunicados tão rapidamente quanto possível, de forma a permitir a tomada de acções correctivas com o máximo de impacto positivo.
  - ☑ A informação sobre o controlo deve ser de confiança – é muito grave dar informações erradas, nomeadamente sobre os níveis de desempenho das pessoas.

8. CONTRIBUIÇÃO PARA A PRODUTIVIDADE

- Para a avaliação de um trabalhador é importante ter em conta a sua contribuição para a produtividade global da empresa.
- Esta contribuição é avaliada pela soma algébrica de três parcelas:
  - ☑ Quantidade e qualidade do seu trabalho;
  - ☑ Contribuição para o desempenho dos outros trabalhadores (contribuição para aumentar/reduzir a produtividade dos outros trabalhadores);
  - ☑ Quantidade de supervisão que o trabalhador requer (tempo de trabalho despendido para o efeito pelo gestor responsável).
- Esta última parcela tem sinal negativo porque idealmente um trabalhador não deveria necessitar de supervisão – qualquer supervisão necessária afecta negativamente a produtividade global.

CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHADOR PARA A PRODUTIVIDADE GLOBAL

