



# As diversas dimensões dos sistemas de controlo

O controlo de gestão deve ser

✦ O esforço permanente dos **PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS** da empresa para atingirem os **OBJECTIVOS**



Quem deve controlar é o **RESPONSÁVEL OPERACIONAL**  
e não o **CONTROLADOR DE GESTÃO**

# Controlo de gestão: função crítica na organização

## ✚ Nos EUA

- Worldcom (2002) – \$103,9 milares de milhão
- Adelphia (2002) –
- Kidder, Peabody & Co (2002) – 30 milhares de milhão
- Enron (2001) – Activos \$63,3 milhares de milhão
- Arthur Andersen
- Financial Corp. Of America (1988) – 33,9 milhares milhão

## ✚ Na Europa

- Baring Brothers (1817-1995) – \$1,1 milhares de milhão
- Allied Irish Banks (2002) - \$691 milhões de perdas
- Vivendi (2002) – menos valias de 63,2 milhões de euros
- Parmalat (2003)- 1,5% do PIB Itália
- Credit Lyonnais (2001)

# Formas de estudar a gestão

<b>Funções</b>	<b>Recursos</b>	<b>Processos</b>
Operações/Produção	Materiais	Definição de objectivos
Marketing – Vendas	Pessoas/Capital Intelectual	Formulação da estratégia
Pessoal	Dinheiro/Capital	Controlo de gestão
I&D	Activos (imobilizado)	
Finanças	Informação	

# Sistemas de controlo

## ☛ Controlo estratégico

- A estratégia é adequada?
- A performance está de acordo com o alcance dos objectivos estratégicos?

## ☛ Controlo de gestão

- Os gestores e colaboradores compreendem o que deles se espera?
- Estão a trabalhar suficientemente para o objectivo pretendido?
- São capazes de realizar um bom trabalho?
- Se não, o que pode ser feito para resolver o problema

# Instrumentos dos sistemas de controlo

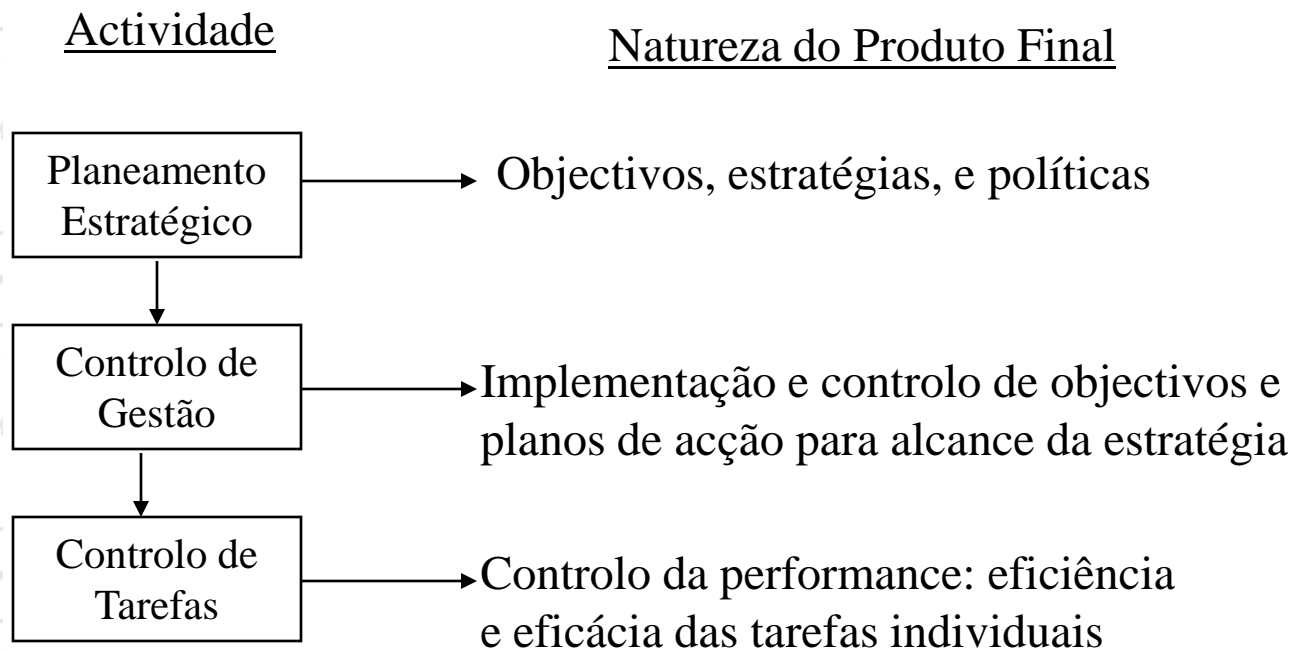
## ☛ Controlo estratégico

- Análise da industria
- Análise SWOT

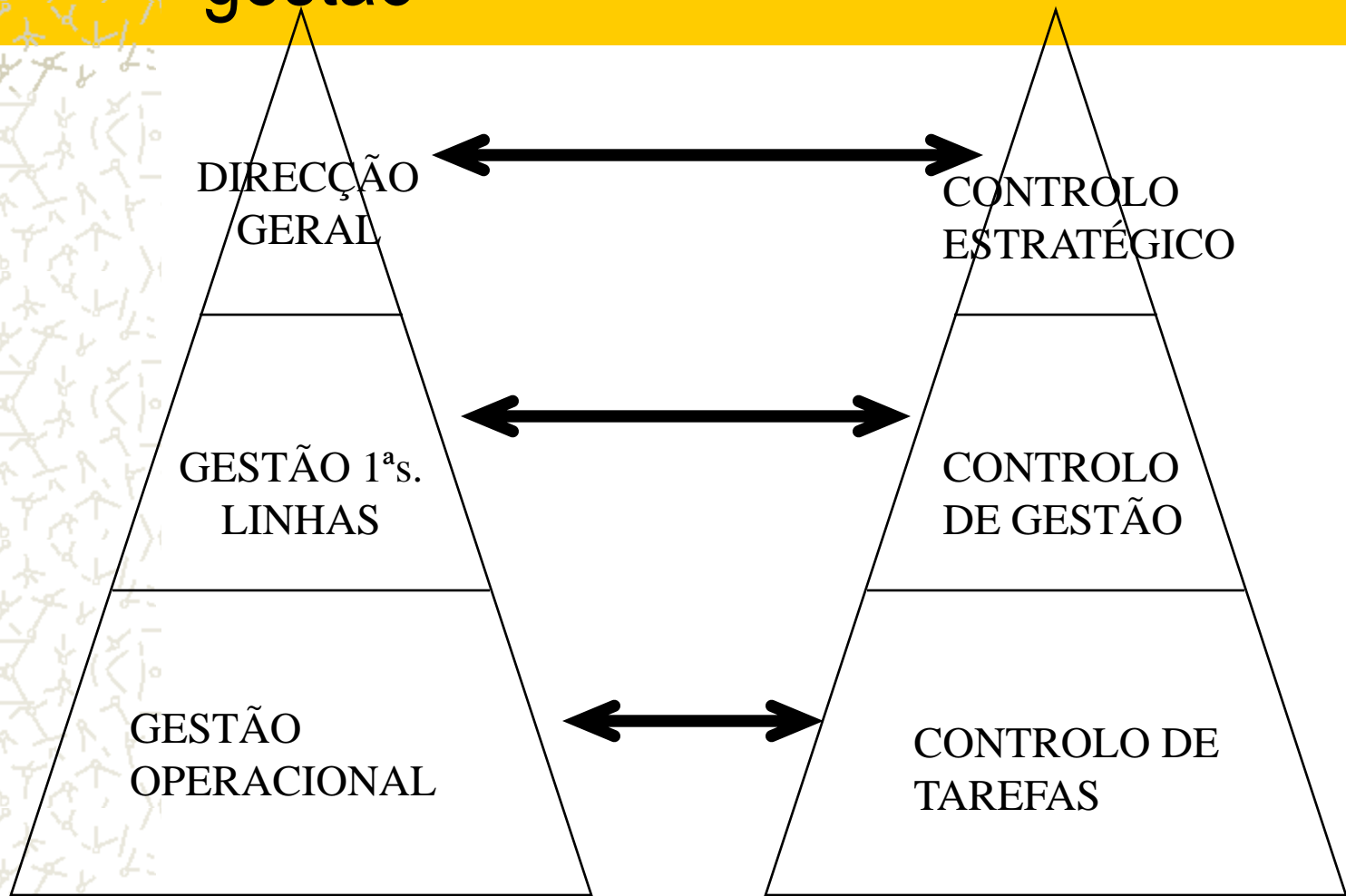
## ☛ Controlo de gestão

- Como conduzir e motivar os colaboradores para os objectivos?
- Como estão a esforçar-se?
- Quais os resultados actuais?
- Qual a possibilidade de alcançarem no final do período os objectivos?
- Como coordenar as actividades e garantir congruência de objectivos e esforços

# Relação entre planeamento e controlo

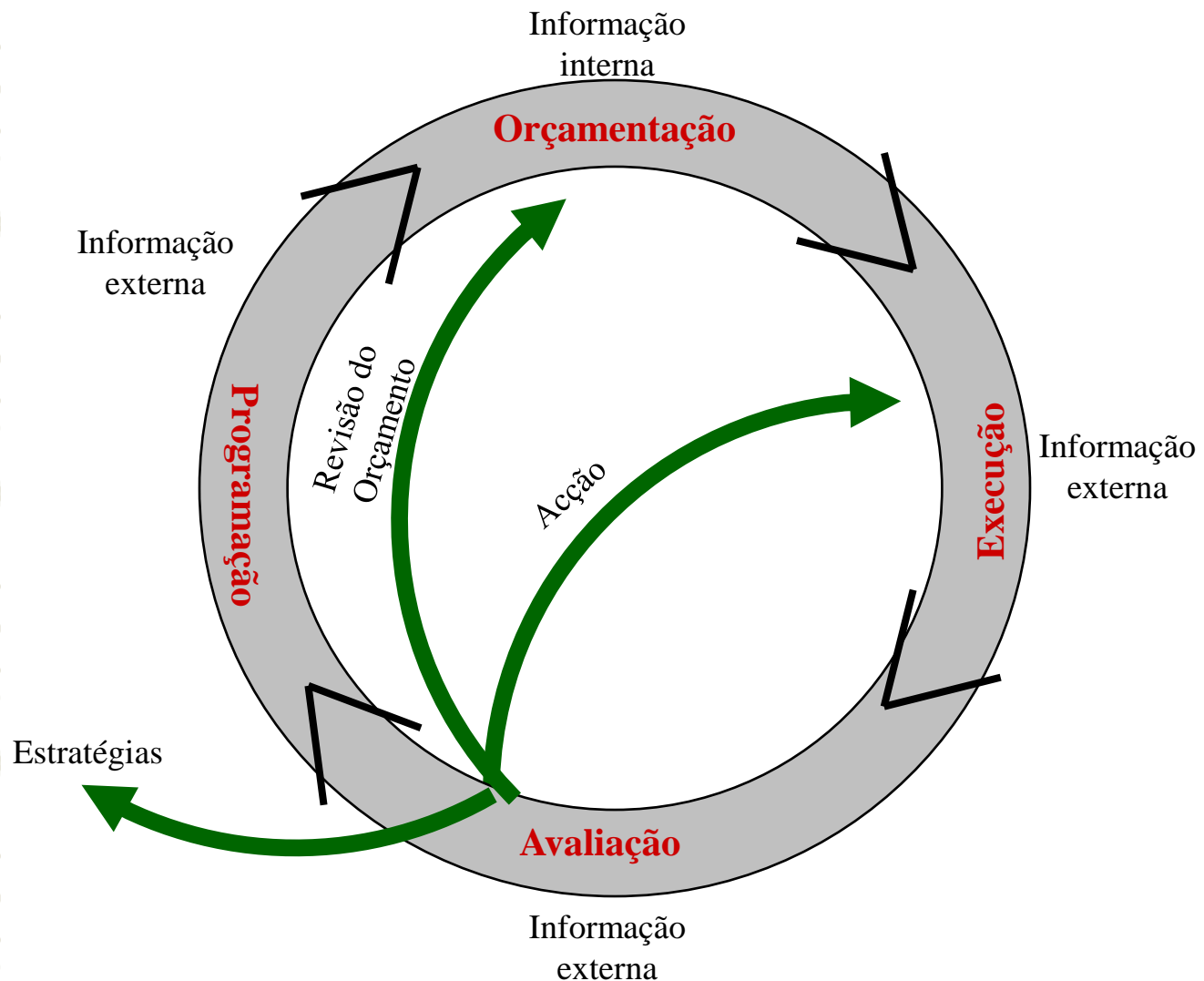


# Pirâmide hierárquica e controlo de gestão





# Processo de Controlo de Gestão



● São as pessoas que fazem as coisas acontecer!

✦ Para além de fornecer a cada gestor instrumentos para auto-controlo

- Procura defender-se contra as possibilidades de alguém, na organização, fazer alguma coisa que não interesse à organização

✦ Formas de controlo

- Formal (Objectivos, orçamentos, análise de desvios, balanced scorecards)
- Informal (sistemas culturais)



# Causas dos problemas nos sistemas de controlo

## ☛ Falta de direcção

- Sabe o que se pretende dele?
- Se um empregado não sabe o que se pretende dele
- Papel do SCG: comunicação e informação sobre objectivos e alcance de resultados

## ☛ Problemas motivacionais

- Está motivado para desempenhar a sua função?
- Os objectivos pessoais divergem dos objectivos organizacionais
- Problemas de agência
- “Jogos” com as contas/esconder más performances
- No extremo, possibilidade de fraude

## ☛ Limitações pessoais

- Tem capacidades e conhecimentos para realizar a função?
- Pode ter falta de inteligência, formação, experiência, estamina e conhecimentos para a respectiva função.
- Alcançou o Princípio de Peter?
- Enviezamento

## ☛ Função inadequadamente concebida

- Informação inadequada para desempenhar a função (ex: Romances)
- Excesso de responsabilidade que causa stress, pressão psicológica, incapacidade de decisão