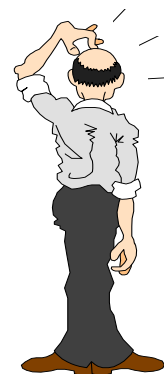
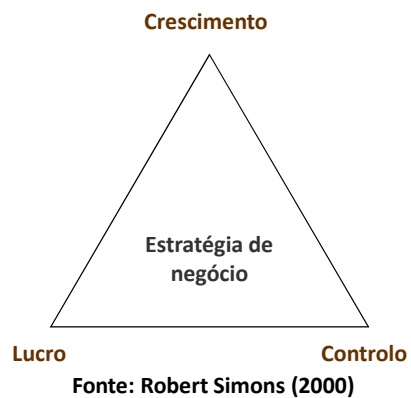




1. Introdução ao controlo de gestão nas organizações



Controlo de gestão nas organizações



Dilemas dos gestores

- Tensão entre resultados no curto-prazo, desenvolvimento de competências no longo-prazo e aproveitamento de oportunidades
- Tensão nas expectativas de diferentes entidades face ao desempenho da organização
- Tensão nas oportunidades e na focalização da atenção na resolução de problemas
- Motivar as pessoas para o sucesso da organização



▪ Anthony e Govindarajan (2003)

- Processo conduzido de forma repetitivo e coordenado através do qual os gestores asseguram que as pessoas com quem trabalham implementam as estratégias concebidas.

▪ Simons (2000)

- Procedimentos e rotinas formais que proporcionam a
- informação que os gestores utilizam para
- manter ou alterar padrões nas atividades da organização.

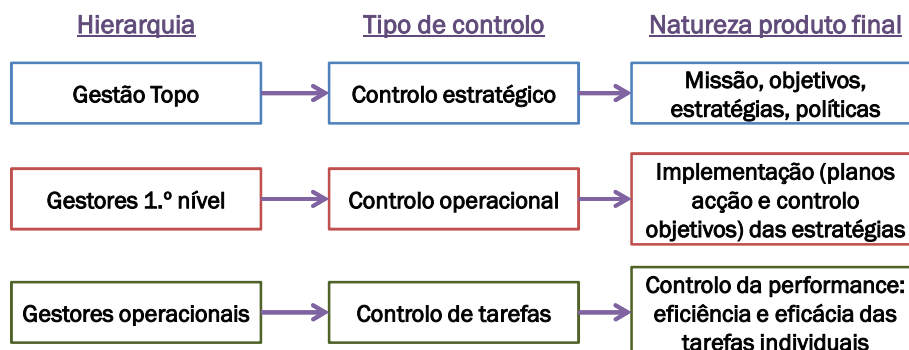


Implicações

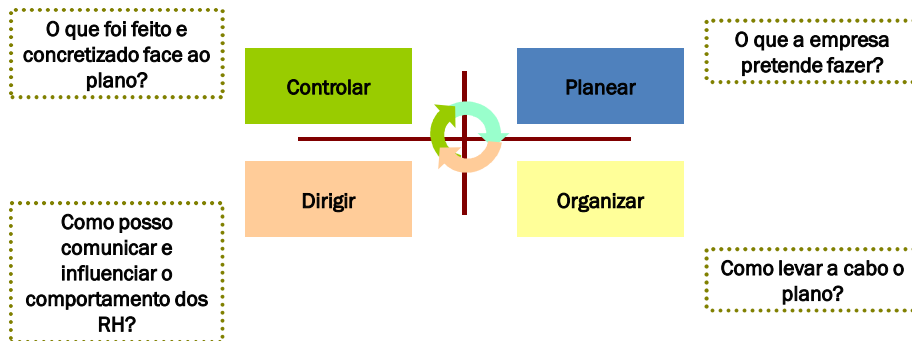
- Uma ferramenta ao serviço da implementação das estratégias desejadas (outras ferramentas: estrutura, cultura e recursos humanos)
- Congruência de objetivos -> redução dos custos de agência
- Orientação comportamental



Controlo e o nível organizacional

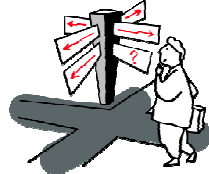


▪ Informação que os gestores utilizam nas atividades organizacionais



▪ Papéis dos SCG

INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO



INSTRUMENTOS DE PILOTAGEM



INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO



Fonte: Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues, 2011

LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Controlo de gestão nas organizações

▪ Instrumentos de pilotagem

Fonte: Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues, 2011

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017

17

LISBON SCHOOL OF ECONOMICS & MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

Controlo de gestão nas organizações

▪ SCG de orientação de comportamento

Centros de Responsabilidade

Crítérios de Avaliação do Desempenho

Preços de Transferência Interna

Fonte: Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues, 2011

© J.C.Neves, ISEG Lisbon, 2016-2017

18

Instrumentos de diálogo

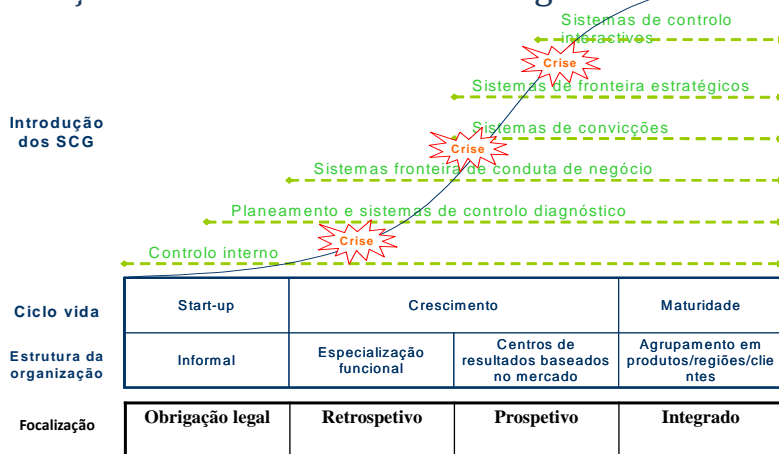
- | | |
|---------------------------------------|--|
| • Negociação dos objectivos | • Crítica aos objectivos |
| • Negociação dos planos e orçamentos | • Crítica aos meios utilizados |
| • Análise e interpretação dos desvios | • Crítica aos resultados |
| • Negociação das medidas correctivas | • Crítica à interpretação dos desvios |
| | • Crítica aos planos e medidas correctivas |

GESTORES

CONTROLADORES

Fonte: Jordan, Carvalho das Neves e Azevedo Rodrigues, 2011

Evolução dos sistemas de controlo gestão





Papel do controller

- Montar um sistema que efetivamente conduza a comportamentos e decisões coerentes com a estratégia
- Fornecer os instrumentos adequados para que cada responsável operacional controle a sua área de atividade: o controlador não tem o papel de gestor
- Criar instrumentos adequados para que os responsáveis hierárquicos exerçam o controlo de gestão, pois descentralização não é independência
- Consultor na implementação e uso desses instrumentos