

Management

15th Edition, Global Edition



Capítulo 18 Monitorar e Controlar

Objetivos

- 18.1 Explicar** a natureza e a importância do controlo.
- 18.2 Descrever** os três passos do processo de controlo.
- 18.3 Explicar** como o desempenho dos empregados e o desempenho organizacional são medidos.
- 18.4 Descrever** as ferramentas utilizadas para medir o desempenho organizacional.
- 18.5 Discutir** tópicos atuais sobre controlo.

O que é o Controle?

Controle

Processo de monitorar, comparar e corrigir o desempenho.

- Finalidade do controle

Assegurar que as atividades de trabalho são realizadas de modo a que os objetivos da organização sejam atingidos.

Importância do Controlo

O controlo é o último elo de ligação nas funções de gestão e a sua importância é evidente nas seguintes áreas:

- Planeamento – o controlo permite aos gestores verificarem se os objetivos e planos estão a ser cumpridos e quais as ações a tomar no futuro.
- Empowerment – os sistemas de controlo fornecem informação e *feedback* sobre o desempenho dos empregados.
- Proteção do local de trabalho – o controlo possibilita a segurança física e reduz os incidentes negativos no local de trabalho.

Ligação entre Planeamento e Controlo

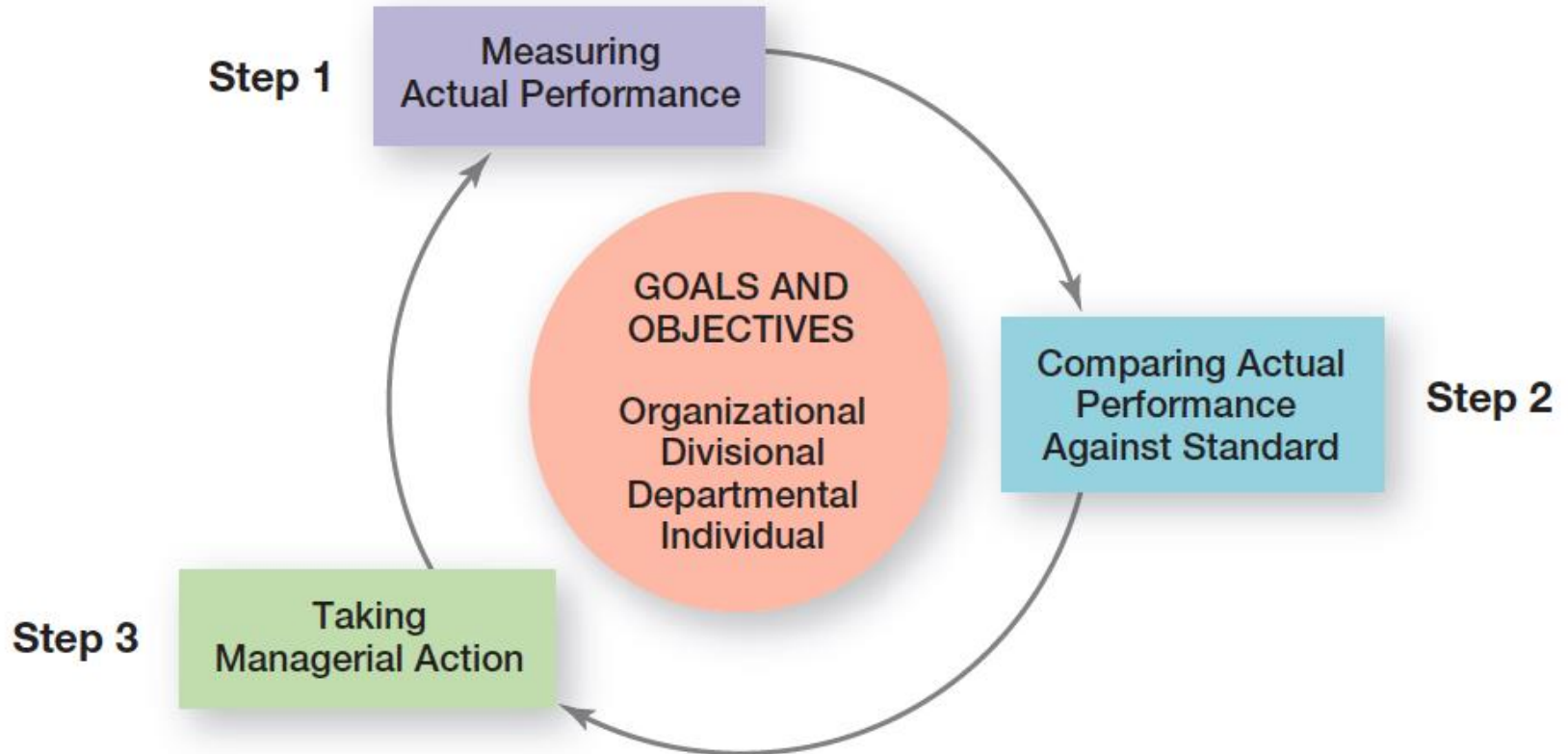


Processo de controle

Processo que inclui as seguintes três fases:

- Medir o desempenho atingido.
- Comparar o desempenho atingido com os *standards* de desempenho estabelecidos.
- Implementar ações para corrigir os desvios encontrados ou os *standards* que não sejam adequados.

Processo de controle



Processo de controlo

- **Fase 1: Medir o desempenho atingido**
 - Como medir: observação pessoal, relatórios estatísticos, relatórios orais e relatórios escritos.
 - O que medir: Escolher **o que** vai ser medido é geralmente mais crítico do que escolher **como** vai ser medido. Aquilo que é medido pode determinar os aspetos em que os empregados se vão esforçar mais.

Fontes de informação para medir o desempenho

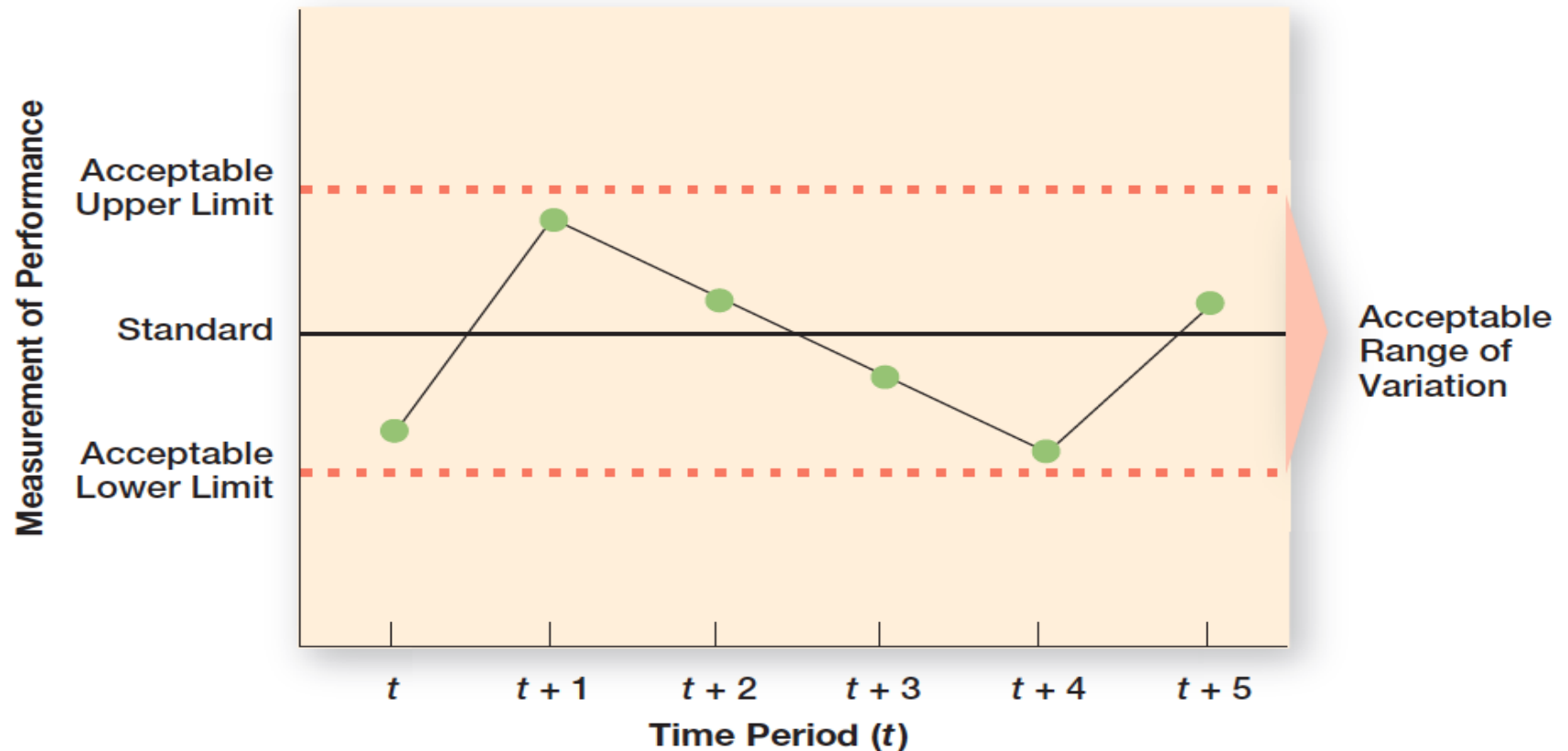
	Benefits	Drawbacks
Personal Observations	<ul style="list-style-type: none">• <u>Get firsthand knowledge</u>• Information isn't filtered• Intensive coverage of work activities	<ul style="list-style-type: none">• Subject to personal biases• <u>Time-consuming</u>• Obtrusive
Statistical Reports	<ul style="list-style-type: none">• <u>Easy to visualize</u>• Effective for showing relationships	<ul style="list-style-type: none">• Provide limited information• <u>Ignore subjective factors</u>
Oral Reports	<ul style="list-style-type: none">• <u>Fast way to get information</u>• Allow for verbal and nonverbal feedback	<ul style="list-style-type: none">• <u>Information is filtered</u>• <u>Information can't be documented</u>
Written Reports	<ul style="list-style-type: none">• <u>Comprehensive</u>• Formal• <u>Easy to file and retrieve</u>	<ul style="list-style-type: none">• <u>Take more time to prepare</u>

Processo de controlo

- **Fase 2: Comparar o desempenho atingido com o *standard* estabelecido**
 - Determinar o grau de variação entre o desempenho real e o *standard* estabelecido.

Intervalo de variação – parâmetros de variação aceitável entre o desempenho e o *standard*.

Intervalo de variação aceitável



Vendas de junho da empresa Green Earth Gardening

Product	Standard	Actual	Over (Under)
Vegetable plants	1,075	913	(162)
Perennial flowers	630	634	4
Annual flowers	800	912	112
Herbs	160	140	(20)
Flowering bulbs	170	286	116
Flowering bushes	225	220	(5)
Heirloom seeds	540	672	132
Total	3,600	3,777	177

Processo de controlo

- **Fase 3: Implementar ações**

- Ações corretivas imediatas: corrigir os problemas para que o desempenho volte a níveis aceitáveis.
- Ações corretivas de base: identificar as causas que originaram os problemas e os desvios e, depois, corrigir essas causas.
- Rever o *standard* de desempenho: pode ter sido estabelecido demasiado baixo/fácil e assim o desempenho ultrapassa sempre os objetivos.

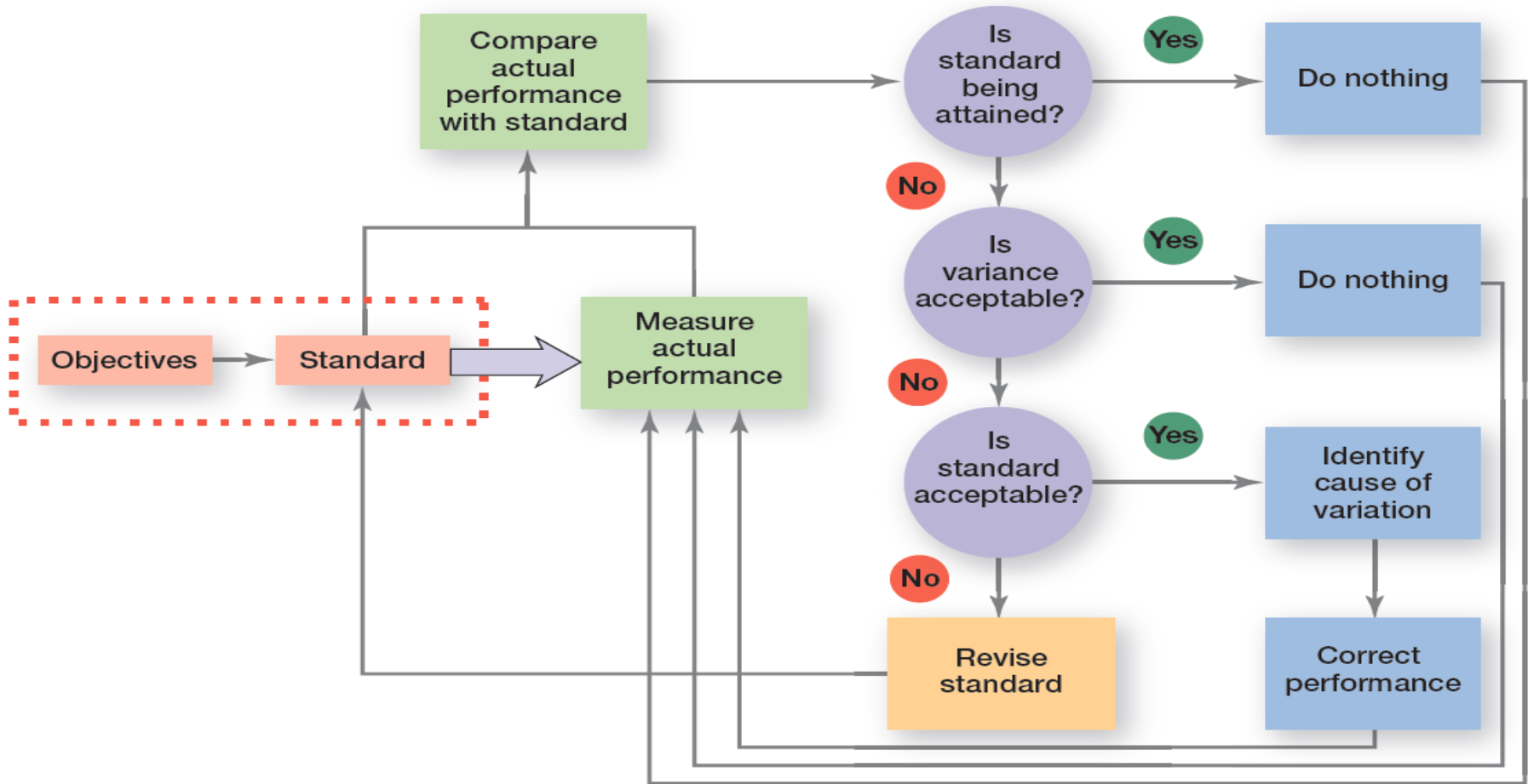
Nota: Os gestores têm de ter cuidado quando o *standard* é revisto para baixo.

Decisões a tomar no processo de controlo

Dependendo dos resultados, a decisão do gestor pode ser:

- ✓ não fazer nada,
- ✓ corrigir o desempenho, ou
- ✓ rever o standard.

Decisões a tomar no processo de controlo



O que é o desempenho/performance organizacional?

Desempenho/Performance

Resultado de uma atividade.

Desempenho/Performance Organizacional

Resultados acumulados de todas as atividades de trabalho da organização.

Medidas de desempenho organizacional

- **Produtividade** - rácio dos *outputs* (ex.: produtos ou serviços) pelos *inputs* necessários para atingir esses *outputs* (ex.: horas de trabalho).
- **Eficácia Organizacional** – grau em que os objetivos foram atingidos.
- **Rankings da indústria** (ex.: inquéritos à satisfação dos clientes, trabalhadores; etc.)

Rankings mais conhecidos

Fortune (www.fortune.com)	IndustryWeek (www.industryweek.com)	Forbes (www.forbes.com)	Customer Satisfaction Indexes
<i>Fortune</i> 500	IndustryWeek 1,000	World's Biggest Public Companies	American Customer Satisfaction Index— University of Michigan Business School
Global 500	IndustryWeek U.S. 500		Customer Satisfaction Measurement Association
World's Most Admired Companies	50 Best Manufacturers	blank	blank
100 Best Companies to Work For	IndustryWeek Best Plants		
100 Fastest-Growing Companies	blank	blank	blank

Controlo do desempenho dos empregados

Ações disciplinares

Ações dos gestores para reforçar os *standards* de trabalho e as regras da organização. Devem ser proporcionais e progressivas.

Fornecer *feedback* sobre desempenho – os gestores necessitam dar *feedback* aos subordinados para estes saberem como o seu trabalho está a ser avaliado.

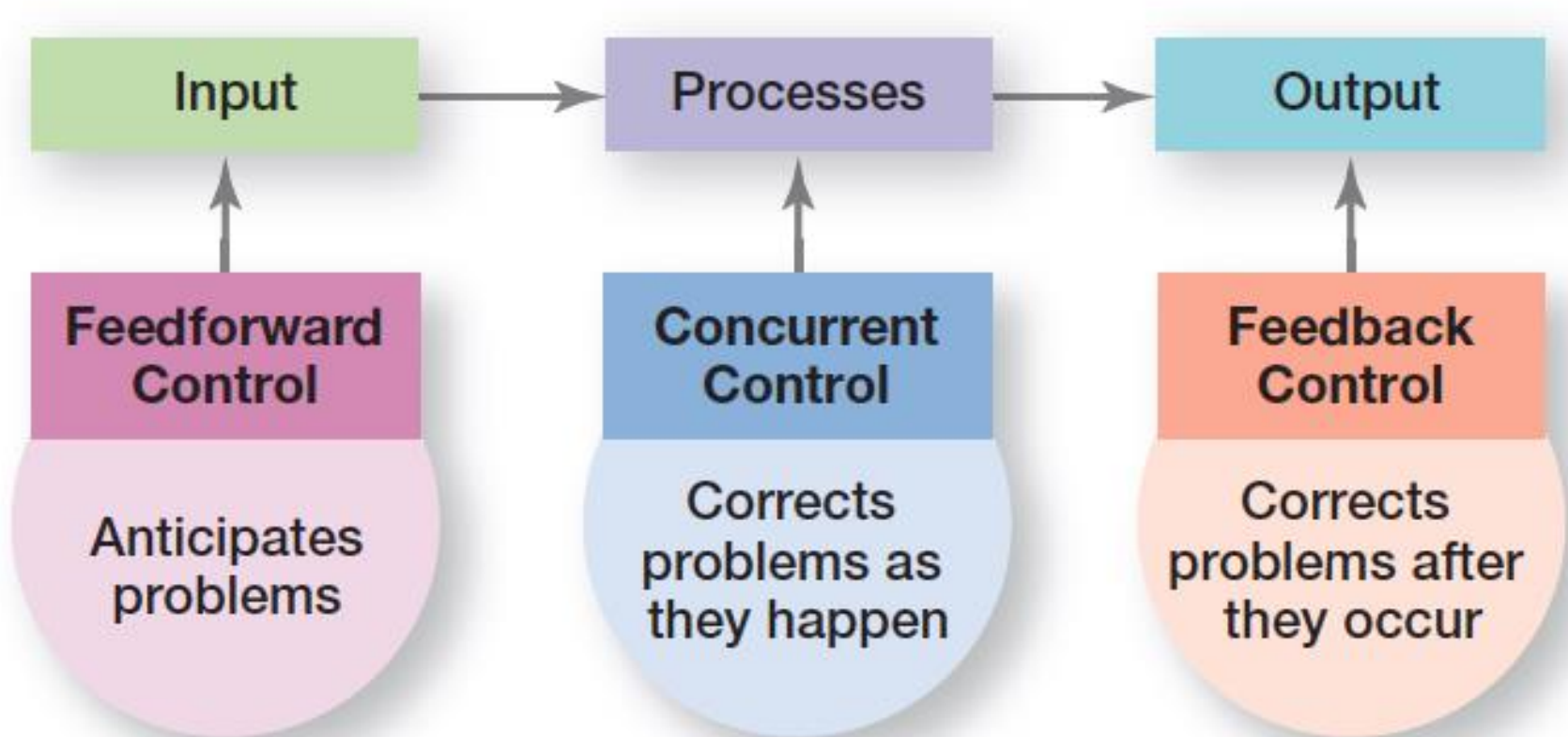
Tipos de problemas de disciplina

PROBLEM TYPE	EXAMPLES OF EACH
Attendance	Absenteeism, tardiness, abuse of sick leave
On-the-Job Behaviors	Insubordination, failure to use safety devices, alcohol or drug abuse
Dishonesty	Theft, lying to supervisors, falsifying information on employment application or on other organizational forms
Outside Activities	Criminal activities, unauthorized strike activities, working for a competing organization (if no-compete clause is part of employment)

Tipos de controlo

- Controlo *a priori* (***feedforward control***) – antes da atividade ser realizada.
- Controlo concorrente (***concurrent control***) – enquanto a atividade está em progresso.
 - Management by walking around*** – forma de controlo corrente através da supervisão direta das chefias.
- Controlo *a posteriori* (***feedback control***) – depois da atividade ser realizada.

Tipos de control



Controlos financeiros

Modos de Controlo Tradicionais

- Análise de rácios
 - Liquidez
 - Endividamento
 - Atividade
 - Rentabilidade
- Análise Orçamental
 - *Standards* Quatitativos
 - Desvios

Rácios financeiros

Objective	Ratio	Calculation	Meaning
Liquidity	Current ratio	$\frac{\text{Current assets}}{\text{Current liabilities}}$	Tests the organization's ability to meet short-term obligations
Liquidity	Acid test	$\frac{\text{Current assets less inventories}}{\text{Current liabilities}}$	Tests liquidity more accurately when inventories turn over slowly or are difficult to sell
Leverage	Debt to assets	$\frac{\text{Total debt}}{\text{Total assets}}$	The higher the ratio, the more leveraged the organization
Leverage	Times interest earned	$\frac{\text{Profits before interest/taxes}}{\text{Total interest charges}}$	Measures how many times the organization is able to meet its interest expenses
Activity	Inventory turnover	$\frac{\text{Sales}}{\text{Inventory}}$	The higher the ratio, the more efficiently inventory assets are used
Activity	Total asset turnover	$\frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}}$	The fewer assets used to achieve a given level of sales, the more efficiently management uses the organization's total assets
Profitability	Profit margin on sales	$\frac{\text{Net profit after taxes}}{\text{Total sales}}$	Identifies the profits that are generated
Profitability	Return on investment	$\frac{\text{Net profit after taxes}}{\text{Total assets}}$	Measures the efficiency of assets to generate profits

Controlo da informação

Gestão de Sistemas de Informação

Management information system (MIS)

Sistemas utilizados para fornecer aos gestores informação de modo regular.

Nota: Informação \neq dados (a informação são dados já processados e analisados).

Balanced Scorecard

Balanced scorecard

Ferramenta de mensuração do desempenho que investiga quatro áreas:

- Finanças
- Clientes
- Processos internos
- Recursos humanos, inovação e crescimento

Pretende realçar que todas as áreas são igualmente importante e que deve haver um equilíbrio entre elas.

Benchmarking

Identificação das melhores práticas, internas ou externas (dos concorrentes ou não-concorrentes), que estão a conduzir a um melhor desempenho.

Quando utilizado como ferramenta de controlo, o *benchmarking* estabelece os standards de desempenho.

Sugestões para um *Benchmarking* Interno

1. *Connect best practices to strategies and goals.* The organization's strategies and goals should dictate what types of best practices might be most valuable to others in the organization.
2. *Identify best practices throughout the organization.* Organizations must have a way to find out what practices have been successful in different work areas and units.
3. *Develop best practices reward and recognition systems.* Individuals must be given an incentive to share their knowledge. The reward system should be built into the organization's culture.
4. *Communicate best practices throughout the organization.* Once best practices have been identified, that information needs to be shared with others in the organization.
5. *Create a best practices knowledge-sharing system.* There needs to be a formal mechanism for organizational members to continue sharing their ideas and best practices.
6. *Nurture best practices on an ongoing basis.* Create an organizational culture that reinforces a "we can learn from everyone" attitude and emphasizes sharing information.

Social Media como instrumento de Controle

Facebook, Twitter e outras plataformas de *social media* podem ser uma ferramenta valiosa para coletar feedback.

- As empresas estão @tentas!
- Exemplos recentes ajudaram funcionários do governo norte americano a fornecer informações sobre inundações e incêndios e direcionar recursos durante desastres naturais.

Tópicos atuais de controlo

Diferenças globais e culturais:

- Os métodos de controlo variam de país para país e compatibilidade pode não estar assegurada para integração dos vários sistemas.
- Determinados tipos de controlo podem não ser apropriados culturalmente.
- Os gestores têm de considerar a tecnologia disponível em cada país.
- Os gestores têm de respeitar as restrições legais de cada país.

Tópicos atuais de controlo

- **Privacidade**

- Possibilidade dos gestores monitorarem as atividades dos empregados (sujeito a restrições legais):

- Ler o e-mail pessoal?
- Escutas telefónicas?
- Monitorar o trabalho através do computador?
- Guardar dados pessoais (ex.: greves)?
- Câmaras de vigilância na casa de banho ou vestiário?
- Sistema de localização de veículos da companhia?

Tópicos atuais de controle

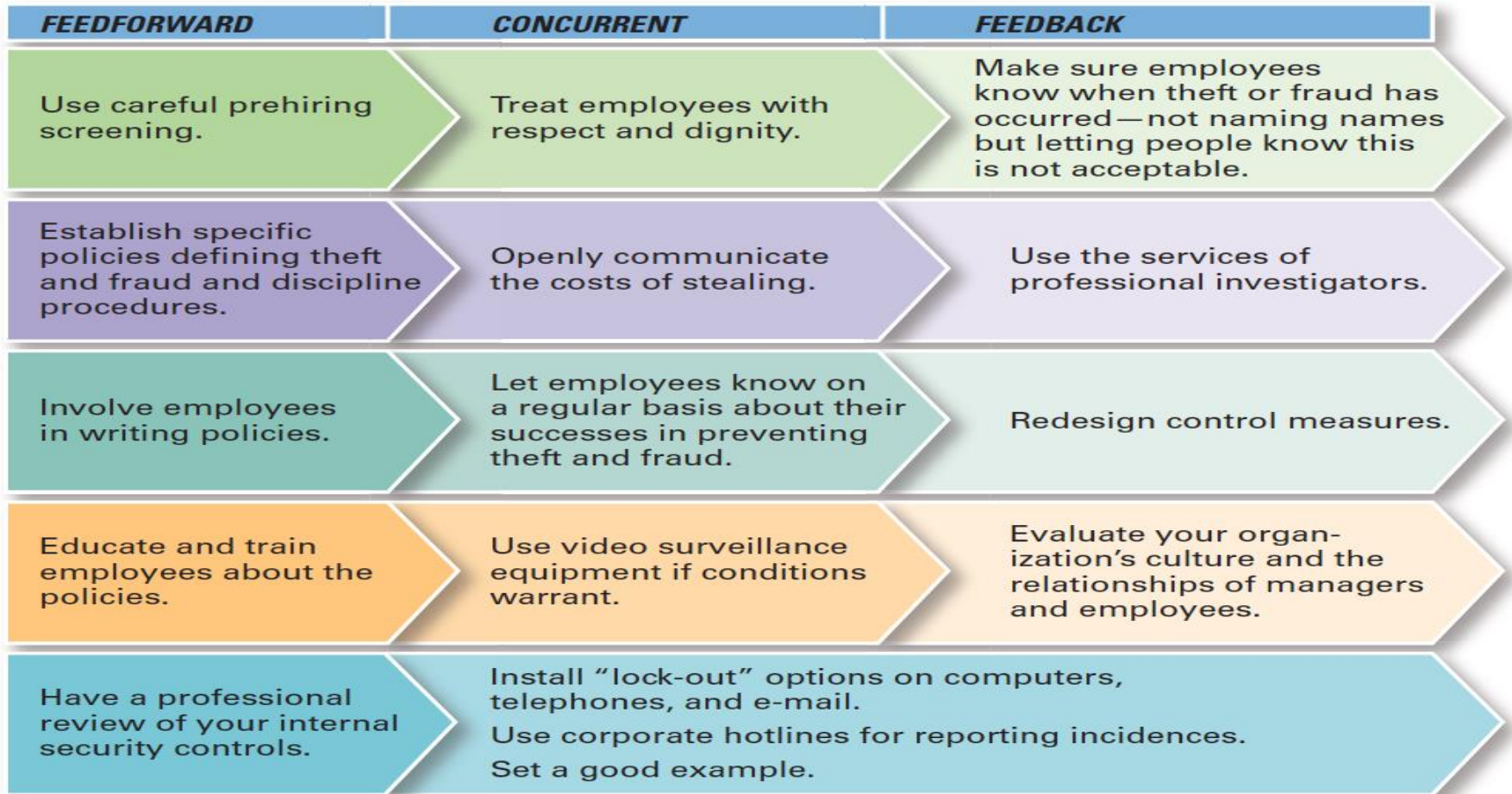
Furto

Apropriação indevida de material da empresa para uso pessoal.

Violência

A raiva ou frustração podem levar à violência, com consequências importantes sobre o clima organizacional e o desempenho. As estatísticas mostram que, todos os anos, mais de 2 milhões de Americanos são vítimas de violência no local de trabalho.

Controlo do furto



Controlo da Violência

Feedforward	Concurrent	Feedback
Use MBWA (managing by walking around) to identify potential problems; observe how employees treat and interact with each other.		Communicate openly about incidences and what's being done.
Provide employee assistance programs (EAPs) to help employees with behavioral problems.	Allow employees or work groups to “grieve” during periods of major organizational change.	Investigate incidents and take appropriate action.
Enforce organizational policy that any workplace rage, aggression, or violence will not be tolerated.	Be a good role model in how you treat others.	Review company policies and change, if necessary.
Use careful pre hiring screening.	Use corporate hotlines or some other mechanism for reporting and investigating incidents.	
Never ignore threats.	Use quick and decisive intervention.	
Train employees about how to avoid danger if situation arises.	Get expert professional assistance if violence erupts.	
Clearly communicate policies to employees.	Provide necessary equipment or procedures for dealing with violent situations (cell phones, alarm system, code names or phrases, and so forth).	

Tópicos atuais de controlo

Controlo das interações com os clientes

– *Service profit chain*

Processo que liga os empregados aos clientes e estes ao desempenho organizacional.

Tópicos atuais de controlo

Corporate governance

Sistema utilizado para governar uma organização de modo a que os interesses dos seus proprietários sejam protegidos.

Ex: Os gestores de topo são obrigados a certificar os resultados financeiros, pode existir um conselho de administração não executivo, departamentos de *compliance*, etc.

The End