

1 - INTRODUÇÃO

Neste trabalho iremos focar a função do controle na administração. Trataremos do controle como a quarta função administrativa, a qual depende do planejamento, da Organização e da Direção para formar o processo administrativo.

O desempenho de uma organização e das pessoas que a compõem depende da maneira como cada indivíduo e cada unidade organizacional desempenha seu papel e se movem para alcançar objetivos e metas comuns. O controle é o processo pelo qual são fornecidas as informações sobre a execução dos processos anteriormente planejada.

2- FUNDAMENTOS DO CONTROLE

2.1 - CONCEITO DE CONTROLE:

A palavra controle pode assumir vários e diferentes significados. Quando se fala em controle, pensa-se em significados como frear, cercear, regular, conferir ou verificar, exercer autoridade sobre alguém, comparar com um padrão ou um critério. No fundo, todas essas conotações constituem meias verdades a respeito do que seja controle. Contudo, sob um ponto de vista mais amplo, os três significados mais comuns de controle serão:

- Controle como função restritiva e coercitiva: Utilizada para coibir ou restringir certos tipos de desvio indesejáveis ou de comportamentos não aceitos pela comunidade. Nesse sentido, o controle assume um caráter negativo e restritivo, sendo muitas vezes interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação. É o chamado controle social aplicado nas organizações e nas sociedades para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas.
- Controle como um sistema automático de regulação: utilizado para manter automaticamente um grau constante no fluxo ou no funcionamento de um sistema. É o caso do processo de controle automático de refinarias de petróleo ou das indústrias químicas de processo contínuo e automático. O mecanismo de Controle detecta possíveis desvios ou irregularidades e proporciona automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade. É o chamado controle cibernético que é inteiramente auto-suficiente na monitoração do desempenho e na correção dos possíveis desvios. Quando algo está sob o controle, significa que está dentro do normal ou da expectativa.
- Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, a organização e a direção.

Trataremos o controle sob o ponto de vista do terceiro significado, isto é, como parte do processo administrativo. Assim, o controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção seja, bem-sucedidas.

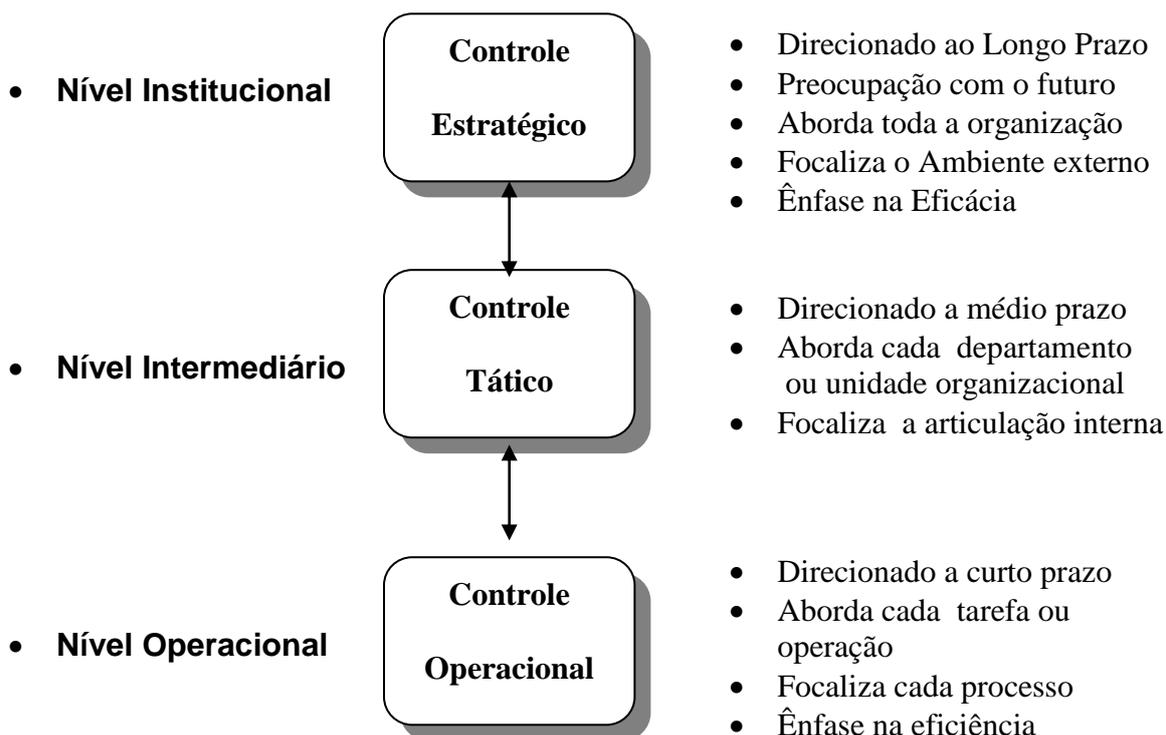
Tal como o planejamento, a organização e a direção, o controle é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais, como indica o quadro abaixo:

✓ **CONTROLE NOS TRÊS NÍVEIS DE ORGANIZAÇÃO**

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
INSTITUCIONAL	Estratégico	Genérico e Sintético	Direcionado a Longo prazo	Macroorientado
INTERMEDIÁRIO	Tático	Menos genérico e Mais detalhado	Direcionado A médio prazo	Aborda cada Unidade organizacional em separado
OPERACIONAL	Operacional	Detalhado e Analítico	Direcionados Curto prazo	Microorientado Aborda cada operação em separado

Assim, quando falamos de controle, queremos dizer que o nível institucional efetua o controle estratégico, o nível intermediário faz os controles táticos, e o nível operacional, os controles operacionais, cada qual dentro de sua área de competência. Os três níveis se interligam e se entrelaçam intimamente. Contudo, o processo é exatamente o mesmo para todos os níveis: monitorar e avaliar incessantemente as atividades e operações da organização.

✓ OS TRÊS NÍVEIS DE CONTROLE



O controle está presente, em maior ou menor grau, em quase todas as formas de ação organizacional. Os administradores passam boa parte de seu tempo observado, revendo e avaliando o desempenho de pessoas, unidades organizacionais, máquinas e equipamentos, produtos e serviços, em todos os três níveis organizacionais.

2.2 - OS CONTROLES ORGANIZADOS

Em todas as organizações, a administração cria mecanismos para controlar todos os aspectos possíveis da vida organizacional. Em geral, os controles organizados servem para:

- Padronizar o desempenho, por meio de inspeções, pesquisas, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção.
- Padronizar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização, mediante treinamento de pessoal, inspeções, verificações, controle estatístico de qualidade e sistemas de recompensas e incentivos.
- Proteger os bens organizados de abusos, desperdícios ou roubos, por meio de exigência de registros inscritos, inspeções, levantamentos, procedimentos de auditoria e divisão de responsabilidades.

- Limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas várias posições ou níveis organizacionais, mediante descrição de cargos, diretrizes e políticas, regras e regulamentos e sistemas de auditoria.
- Avaliar e dirigir o desempenho das pessoas, por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registro, incluindo informações sobre índices, como produção por empregado ou perdas com refugo por empregado etc..
- Prevenir para garantir o alcance dos objetivos organizacionais, pela articulação de objetos em um planejamento, uma vez que eles ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados.

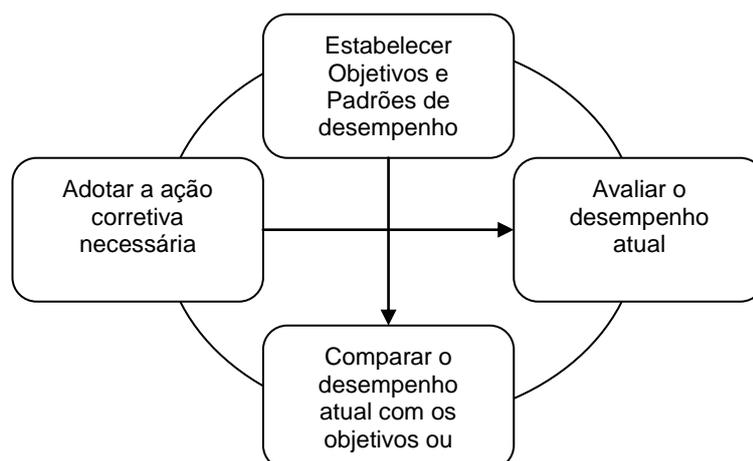
2.3 - O PROCESSO DE CONTROLE:

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetos previamente estabelecidos. A essência do controle consiste em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. Nesse sentido, o controle consiste basicamente de um processo que guia a atividade exercida para um fim brevemente determinado.

O processo de controle apresenta quatro etapas ou fase:

- Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho
- Avaliação ou mensuração do desempenho atual
- Comparação do desempenho atual com os objetos ou padrões estabelecidos
- Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades

✓ **AS QUATRO ETAPAS DO PROCESSO DE CONTROLE**



2.4 - ESTABELECIMENTOS DE OBJETIVOS OU PADRÕES

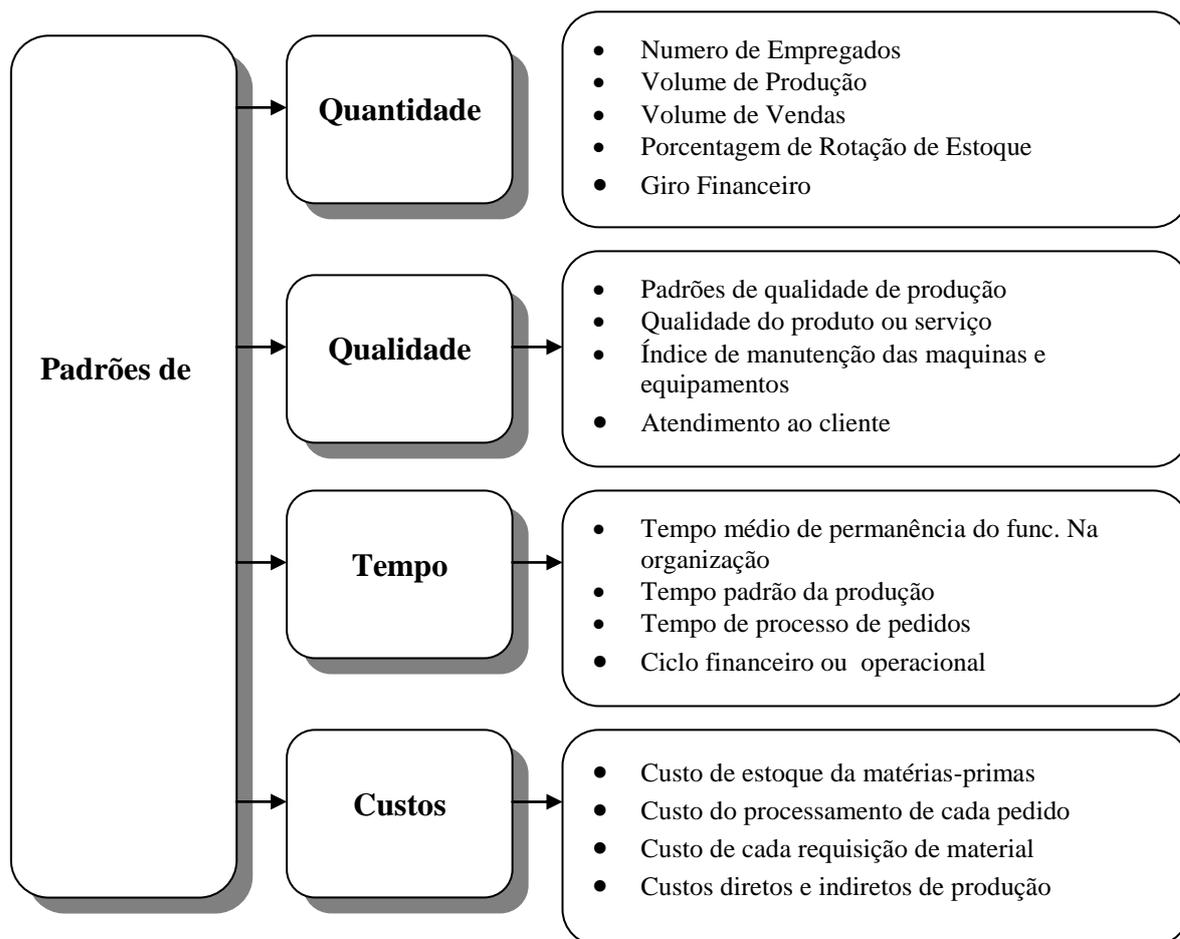
O primeiro passo do processo de controle estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar ou manter. Os objetivos como já vimos anteriormente servem de pontos de referencia para o desempenho ou resultados de uma organização, unidade organizacional ou atividade individual. O padrão é um nível de atividade estabelecido para servir como um modelo para a avaliação do desempenho organizacional. Um padrão significa um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referencia. Os padrões funcionam como marcos que determinam se a atividade organizacional é adequada ou inadequada ou como normas que proporcionam a compreensão do que se deverá fazer.

Existem vários tipos de padrões utilizados para avaliar e controlar os diferentes recursos da organização.

- Padrões de quantidade: como números de empregados, volume de produção, total e vendas, porcentagem de rotação de estoque, índice de acidentes etc..
- Padrões de qualidade: como padrões de qualidade de produção, índice de manutenção das maquinas e equipamentos, qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela organização
- Padrões de tempo: como permanencia media do empregado na organização, tempo padrão de produção, tempo de processamento dos pedidos dos clientes etc..
- Padrões de custo: como custo de estocagem de matéria-prima, custo de um processamento de um pedido, custo de uma requisição de um material, custo de uma ordem de serviço, custos diretos e indiretos na produção etc.

Os padrões definem o que se deve ser medido em termos de quantidade, qualidade, tempo e custos dentro de uma organização e quais os instrumentos de medidas adequados.

✓ OS TIPOS DE PADRÕES



2.5 - AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

É a segunda etapa do processo de controle, para se avaliar o desempenho, deve-se conhecer algo a respeito dele e de seu passado. Todo o sistema de controle depende da informação imediata a respeito do desempenho. Bem como a unidade de mensuração a ser utilizada, pois esta deve ser expressa de maneira a facilitar uma comparação entre o desempenho e o objetivo ou padrão previamente estabelecido. O propósito da avaliação do desempenho é verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as correções necessárias a serem feitas. A mensuração pode ser tanto um motivador como uma ameaça as pessoas.

Quando focalizada nas falhas e erros, a mensuração impede de ver o sucesso. As pessoas prestam atenção naquilo que é mensurado. Obviamente, o sistema de mediação do desempenho deve atuar como reforço do bom desempenho, e não simplesmente como uma tentativa de correção do mau desempenho.

2.6 - Comparação do desempenho atual com os objetos ou padrões estabelecidos

Esta etapa é necessária para comparar o que Chiavenato (2000) denomina “desvios ou variações”. É um passo bastante interpretativo, sendo denominado inclusive por alguns autores da ciência da administração como “avaliação”. É este, por exemplo, o caso de Ferreira e Souza (2001, pág. 100). Os autores reconhecem a necessidade de solidez nos passos anteriores para evitar equívocos interpretativos. “Mesmo possuindo acesso a dados de qualidade, podemos fracassar nos esforços de controle se não soubermos interpreta-los corretamente”. Sousa (2001) compartilha desta mesma opinião ratificando a complexidade do ambiente institucional, e defendendo que a análise comparativa deve ser baseada em indicadores semelhantes ao longo do tempo.

2.7 - Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades

Segundo Chiavenato (2000, pág. 208), “a ação corretiva visa fazer com que aquilo que é feito seja feito exatamente de acordo com o que se pretendia fazer”. Mas Ferreira e Souza (2001, pág. 101) têm uma visão mais atual sobre este ponto. Segundo os autores, “uma decisão fundamental deve ser tomada no caso da ocorrência de divergências entre os padrões adotados e os resultados alcançados: buscar-se a melhoria dos resultados ou a revisão dos padrões de desempenho adotados”. Esta idéia de melhoria contínua também é defendida por Sousa (2001), ao afirmar que “o objetivo da avaliação institucional é estimular a ação”, mas não somente uma ação reativa. A autora enfatiza a utilização dos resultados e recomendações inclusive para estimular novos esforços de planejamento em decorrência de um feedback. É esta a essência de ambos.

As principais correntes teóricas da administração e do campo da avaliação institucional estão cientes que seus esforços devem gerar ação corretiva, entretanto também reconhecem que neste processo podem existir deficiências que atrapalham os resultados plenos do controle e avaliação. É isso o que pensam Ferreira e Souza (2001) a respeito da interpretação do desempenho verificado, e Bastos Filho (2002) a respeito da inadequação de indicadores de desempenho na avaliação institucional, conforme exposto a seguir:

“Para a implementação dos processos de avaliação o problema central tem sido de natureza teórico-metodológica. O que se questiona é a adequação ou inadequação dos indicadores e instrumentos de avaliação aos objetivos e funções atribuídas à avaliação. Neste contexto, essa inadequação pode ser atribuída desde a um fraco conhecimento pelos administradores universitários e comissões de avaliação de como avaliar a efetividade de suas organizações, passando pela ausência de definição clara das intenções do processo, até a aderência a um único enfoque de avaliação, um método em busca de circunstâncias, antes que visando intenções desejáveis”.

Entretanto tais problemas não devem ser uma barreira intransponível ao se criar uma cultura de avaliação, que é uma ferramenta de grande valor estratégico na gestão institucional. Entretanto deve-se ressaltar que tanto o controle quanto a avaliação institucional só têm sentido se contribuírem efetivamente para a identificação de problemas existentes e melhoria contínua nos processos organizacionais.

3 - . CONCLUSÃO

A função administrativa do *controle* aplicada especificamente em instituições e Organizações, respeitando as demais funções administrativas também presentes, porém integradas em busca da melhoria contínua dos processos organizacionais.

O controle consiste basicamente em um processo em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.

4- . REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000.

FARIA, José Carlos. *Administração - introdução ao estudo*. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1997.

