

# CONTROLE ESTRATÉGICO

## RESUMO

*Em organizações controlar significa monitorar, avaliar e melhorar as diversas atividades que ocorrem dentro de uma organização. Controle é fazer com que algo aconteça como foi planejado. Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre seus objetivos. As informações e decisões de controle permitem manter uma organização ou sistema orientado para seu objetivo. Ao exercer a função de controle você trabalha monitorando constantemente a organização para que ela se mantenha no caminho certo, desviando de incidentes, para que chegue ao seu objetivo. O processo de controle fornece informações e possibilita tomar decisões sobre; quais objetivos devem ser atingidos; o desempenho da organização em comparação com os mesmos, riscos e oportunidades, o que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos, a eventual necessidade de mudar.*

Palavras-chave: Controle; Objetivos; Decisões.

## 1 INTRODUÇÃO

Controle é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados. Controlar abrange acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com o previsto e tomar as medidas corretivas cabíveis, ou, de outra forma, compreende a medida do desempenho em comparação com os objetivos e metas predeterminados; inclui a coleta e a análise de fatos e dados relevantes, análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas.

Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre seus objetivos. O processo de controle aplica-se a toda a organização. Todos os aspectos do desempenho de uma organização devem ser monitorados e avaliados, segundo objetivos e critérios diferentes em cada um dos níveis hierárquicos principais; estratégico, administrativo e operacional.

Os componentes de um sistema de controle são: padrões de controle, aquisição de informação e ação corretiva.

Neste estudo, pretende-se estabelecer o que é controle estratégico, os tipos de controle e o crescimento das organizações e a necessidade do controle.

## 2 CONTROLE ESTRATÉGICO

Controle é uma função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados. Controlar abrange acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com o previsto e tomar as medidas corretivas cabíveis, ou, de outra forma, compreende a medida do desempenho em comparação com os objetivos e metas predeterminados; inclui a coleta e a análise de fatos e dados relevantes, análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas.

Controle é uma função do administrador e, em consequência, envolve ação, isto é, medidas corretivas para fazer acontecer o que estava previsto, ou mudança das previsões e controle do desempenho em relação a padrões determinado no planejamento. Controle, avaliação e acompanhamento é uma função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações estratégicas, com a finalidade de reavaliar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir e reforçar esse desempenho ou interferir em função do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos. Planejamento e controle são conhecidos como funções gêmeas da administração. Nada adianta planejar se não tiver controle e não pode se controlar sem planejamento, na vida tudo é controlado, em sua casa você controla água, luz, telefone, seus filhos. Na sua empresa o controle é um pouco diferente, você é controlado, seus e-mails, suas ligações, até mesmo seu serviço se está sendo realizado com eficiência e competência, mas é claro não esquecendo das economias de água, papel toalha, energia, pois a empresa não deixa de ser a sua segunda casa, pois passamos a maior parte do dia.

Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre seus objetivos. As informações e decisões de controle permitem manter uma organização ou sistema orientado para seu objetivo. Ao exercer a função de controle você trabalha monitorando constantemente a organização para que ela se mantenha no caminho certo, desviando de incidentes, para que chegue ao seu objetivo. O processo de controle fornece informações e possibilita tomar decisões sobre; quais objetivos devem ser atingidos; o desempenho da organização em comparação com os mesmos riscos e oportunidades, o que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos, a eventual necessidade de mudar.

### 3 CONTROLES POR NÍVEIS HIERÁRQUICOS

O processo de controle aplica-se a toda a organização. Todos os aspectos do desempenho de uma organização devem ser monitorados e avaliados, segundo objetivos e critérios diferentes em cada um dos níveis hierárquicos principais; estratégico, administrativo e operacional.

#### 3.1 CONTROLE ESTRATÉGICO

O controle no nível estratégico complementa o planejamento estratégico. Uma vez que o planejamento estratégico trabalha com a definição de missões, estratégias, objetivos e vantagens competitivas, o controle estratégico procura monitorar.

- Grau de realização das missões, estratégias e objetivos estratégicos;
- Adequação das missões, objetivos e estratégias às ameaças e oportunidades do ambiente;
- Desempenho global da organização, medido por indicadores como a satisfação dos acionistas, clientes e imagem na sociedade;
- Concorrência e outros fatores externos;
- Eficiência e outros fatores internos.

A alta administração de uma organização define seu comportamento estratégico como assegurar suas posições, defender-se da concorrência, aprimorar a competitividade de seus sistemas internos.

#### 3.2 CONTROLES ADMINISTRATIVOS

Os controles administrativos, na organização são praticados nas áreas funcionais: marketing, finanças, recursos humanos. São controles que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisão em cada uma dessas áreas. Há critérios e padrões de controle para cada áreas, é desempenho das áreas funcionais.

Quantidade e qualidade dos produtos e serviços e produtividade (área de produção);

Admissão de novos colaboradores (área de recursos humanos);

Divulgação da empresa (área de marketing);

### 3.3 CONTROLE OPERACIONAL

Controle Operacional é o processo de assegurar que tarefas específicas sejam desenvolvidas efetiva e eficientemente. O foco do controle operacional está em tarefas ou transações individuais: programar e controlar o trabalho de cada empregado em uma unidade, em avaliar o desempenho da unidade como um todo: obter itens específicos do estoque, em contraste com a gerência geral do estoque; ações pessoais específicas.

O controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Sistema de controle operacional é um sistema racional; isto é, a ação a ser efetuada é decidida por um conjunto de regras lógicas. O controle operacional pode ser relacionado ao manuseio de cheques, anotação de pedidos de vendas, controle de entradas e saídas de estoque. Assegurar que as ações sejam executadas segundo padrões de referência, em termos de; procedimentos, indicadores, prazos e metas.

## 4 COMPONENTES DE UM SISTEMA DE CONTROLE

Os componentes de um sistema de controle são: padrões de controle, aquisição de informações e ação corretiva.

O processo de controle depende de informações sobre o andamento das atividades e o progresso em direção aos objetivos. A produção de informações, também chamada de processo de monitoramento ou acompanhamento, é o coração de qualquer sistema de controle. No sistema de informações, deve-se definir qual informação deve ser produzido, como e em que momento deve ser obtido.

### 4.1 PADRÕES DE CONTROLE

Para controlar, é preciso saber o que deve ser controlado. A definição e o conhecimento de padrões de controle permitem avaliar o desempenho e tomar decisões corretas.

Os padrões de controle são extraídos diretamente dos objetivos que são os resultados esperados, das atividades de devem ser realizadas e dos planos de aplicação de recurso. Os padrões de controle estão registrados nas ferramentas de planejamento: cronogramas, orçamentos, planilhas de recursos, especificas de qualidades assim por diante.

## **5 FATOR HUMANO NO PROCESSO DE CONTROLE**

Todos os conceitos analisados pressupõem a utilização da informação para a tomada de decisões que garantem a realização de objetivos. Os fatores humanos interferem com os sistemas de controle, e vice-versa. Como acontece com todos os outros princípios da administração, no final tudo depende das pessoas. A aceitação das pessoas é uma condição para a eficácia no sistema de controle.

### **5.1 TIPOS DE CONTROLE SOBRE AS PESSOAS**

Os controles que agem sobre o comportamento das pessoas podem ser divididos em três grupos; controle formal, social e técnico.

#### **5.2 CONTROLE FORMAL**

O controle formal utiliza diversos mecanismos: punições, recompensas, sistemas combinados de planejamento, entre outros. A simples existência de um chefe já é uma forma de controle formal. Um ingrediente importante nesse controle é a existência de objetivos, que tanto podem referir-se aos resultados finais quanto a aspectos de comportamento.

#### **5.3 CONTROLE SOCIAL**

Exercido por um grupo de pessoas sobre qualquer de seus membros, para ajustar seu comportamento às crenças, valores e normas criadas por esse mesmo grupo. O Controle social também utiliza mecanismos de punições e recompensas para estimular e inibir o comportamento humano, fazer ironias ou mostrar surpresa porque alguém se veste de fala ou se veste de forma diferente é um exemplo de censura social.

#### 5.4 CONTROLE TÉCNICO

Exercido por sistemas que determinam à direção, intensidade e frequência do comportamento.

#### 5.5 RESISTÊNCIA AO CONTROLE

É um dos fenômenos mais importantes do comportamento humano que afetam a maneira como as organizações são administradas e o controle. O principal motivo para a resistência ao controle é o sentimento de perda da liberdade, um dos valores centrais da existência humana. No entanto, objetivos e padrões de controle são parte do processo de administração.

#### 5.6 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Uma finalidade importante do processo de controle é dar ao gestor elementos para fornecer feedback aos integrantes de sua equipe.

### **6 PRINCIPAIS MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE CONTROLE**

É necessário definir uma maneira adequada para agrupar e apresentar as informações.

#### 6.1 CONTROLE DE INSPEÇÃO VISUAL

Um dos métodos mais simples e mais conhecido, utilizado em linhas de montagem, lojas, escritórios e para os mais diversos fins. As vantagens estão na simplicidade em aplicar e a rapidez da resposta e praticamente sem custos.

## 6.2 CONTROLE DE DISPOSITIVOS FÍSICOS DE CONTAGEM

Método utilizado para verificação de dados quantitativos, como as catracas de ônibus e metrô, ou os velocímetros dos carros, caminhões e ônibus, que marcam sua quilometragem. Este método é caracterizado por sua precisão, baixo índice de erros e custos operacionais. Sua desvantagem é a limitação de informações, que serão restritas a poucos aspectos.

## 6.3 CONTROLE ATRAVÉS DE ENTREVISTAS E QUESTIONÁRIOS

É um método de levantamento de dados e informações no aspecto qualitativo, que pode ser aplicado ao grau de satisfação de funcionários de uma empresa.

## 6.4 EFICÁCIA DOS SISTEMAS DE CONTROLE

As informações ou dados apresentados pelos métodos de controle, precisam apresentar três qualidades indispensáveis; clareza, precisão e rapidez. A clareza, para a facilidade na interpretação, em hipótese alguma deixará dúvida por parte de quem irá realizar a avaliação e a tomada de medidas corretivas. Em relação à precisão é essencial a cautela, pois pode ser pior do que o ônus de informações, proporcionando prejuízos imensuráveis. A rapidez é relevante, deve ser considerada, pois as medidas corretivas devem ser tomadas em tempo hábil, para que os problemas sejam sanados.

É importante considerar se o sistema de controle que será aplicado não é complexo demais e avaliar seu custo/ benefício. Sempre se perguntar, será que este método de controle não trará mais despesas do que economias?

## 7 O CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES E A NECESSIDADE DE CONTROLE

A atividade de controle faz-se tanto mais necessária quanto maior for o tamanho da organização. Assim, a progressiva relevância que foi sendo assumida pelos processos de controle e a motivação para seu estudo se deu à medida que foram sendo constituídas as grandes corporações.

Existem alguns princípios gerais de administração. É preciso ter uma divisão apropriada das responsabilidades. Essa é uma necessidade básica para o bom funcionamento de qualquer sistema de controle. Quando existe uma má definição do que cabe a cada pessoa e a cada setor, torna-se praticamente impossível o exercício da cobrança de resultados.

## **8 CONTROLE DE ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS OU POR METAS**

A administração por objetivos é um conjunto de procedimentos pelos quais cada pessoa fica comprometida com um resultado definido a ser alcançado num determinado prazo. Com isso ela tende a corrigir alguns problemas, especificando para cada o que se espera que seja feito para se atingir os resultados previstos para o conjunto.

O responsável pela meta é geralmente o chefe de um órgão, sendo que, a formalização dessa atribuição é feita, em algumas empresas, por meio de contrato de desempenho ou de resultado, este documento deve ser escrito e precisa ser aceito por ambas as partes, podendo haver negociação entre o chefe e o subordinado. O chefe precisa ter um pessoal disponível e ser suficientemente competente para atingir os resultados previstos. Com a definição de padrões de desempenho o chefe consegue controlar e verificar se estão ou não sendo cumpridas.

## **9 CONTROLE X INTEGRAÇÃO**

Uma das idéias definidas foi de que, a história nos mostra que o controle trás conseqüências desastrosas sempre que supera a integração, ou seja, o importante em qualquer sistema de controle é a sua capacidade de gerar unidade de ação, de favorecer a integração do grupo, visando o alcance de objetivos comuns.

É evidente que nenhum grupo pode ser eficaz no alcance de seus objetivos se não compartilhar de um conjunto de normas e princípios, ainda que informais, que venham a atuar como



orientadores. A integração está relacionada à união de forças, à consolidação do poder conjunto dos integrantes. O bom controle é aquele que está focado nesta necessidade, sem tornar-se um fim em si mesmo.

É importante que o sistema de controle seja claramente direcionado para o monitoramento das situações, dos indicadores de desempenho, da observância de rotinas e padrões considerados importantes e não para a fiscalização das pessoas envolvidas. O sistema de controle reflete a prática gerencial da organização.

## **10 AÇÃO E MEDIDAS CORRETIVAS**

Ação corretiva é definida como uma mudança que o administrador faz no modo do funcionamento para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma mais efetiva e eficiente, de acordo com os padrões estabelecidos.

Quando são verificadas divergências entre os padrões de desempenho e os resultados alcançados, faz-se necessário o empreendimento de ações corretivas. De nada terão adiantado os investimentos realizados no processo de controle se nenhuma providência for tomada para corrigir os erros verificados.

Temos que estar sempre atentos aos sinais que o nosso dia a dia nos mostra constantemente, então quando ocorrer alguma falha temos que com muita rapidez e qualidade, por em prática as medidas corretivas.

Controle da situação obteve o foco na revisão dos padrões de desempenho adotados no reposicionamento estratégico do grupo da organização, baseado em muitas pesquisas e do que esta sendo feito. Com este novo método, o controle estratégico está mais relacionado a qualidade do que a quantidade, conseguindo superar o mercado externo cada vez mais competitivo.

### **10.1 AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO**

Estar focalizado em pontos críticos, para evitar perdas;

Ser realista e operacionalizável , pois deve produzir informações rápidas e corretas para o processo decisório;

Ser ágil e proporcionar medidas de maneira rápida;

## 10.2 CONTROLE E AVALIAÇÃO PRELIMINAR OU PRÉVIO

Refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas antes da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar.

## 10.3 CONTROLE E AVALIAÇÃO CORRENTE OU TEMPO REAL

Refere-se as atividades de controle e avaliação efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar.

## 10.4 PÓS-CONTROLE E AVALIAÇÃO

Refere-se às atividades de controle e avaliação efetuadas após a ocorrência do evento ou fato que se pretende controlar. Avalia os desvios ocorridos, determina as causas dos mesmos, bem como corrigir o desempenho programado.

## 10.5 RECOMEÇO DO CICLO DE PLANEJAMENTO

A informação produzida pelo processo de controle, permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle. Assim como o controle complementa o planejamento. Frequentemente, só é possível planejar a partir de informações de controle, e não de projeções ou previsões sobre o futuro.

## 11 CONCLUSÃO

Controle é fazer com que algo aconteça conforme foi planejado. Controle é uma função do administrador e, em consequência, envolve ação, isto é, medidas corretivas para fazer acontecer o que estava previsto, ou mudança das previsões e controle do desempenho em relação a padrões determinado no planejamento.

Planejamento e controle são conhecidos como funções gêmeas da administração. Nada adianta planejar se não tiver controle, tudo em nossa vida precisa ser controlado.

O processo de controle aplica-se a toda a organização. Todos os aspectos do desempenho de uma organização devem ser monitorados e avaliados, segundo objetivos e critérios diferentes em cada um dos níveis hierárquicos principais; estratégico, administrativo e operacional.

Os componentes de um sistema de controle são: padrão de controle, aquisição de informação e ação corretiva.

Ação corretiva é definida como uma mudança que o administrador faz no modo do funcionamento para garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados de forma mais efetiva e eficiente.

O controle de inspeção visual é um dos métodos mais simples e mais conhecido, utilizado em linhas de montagem, lojas, escritórios e para os mais diversos fins. As vantagens estão na simplicidade em aplicar e a rapidez da resposta e praticamente sem custos.

A atividade de controle faz-se tanto mais necessária quanto maior for o tamanho da organização.

A informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle. Assim como o controle complementa o planejamento. Frequentemente, só é possível planejar a partir de informações de controle, e não de projeções ou previsões sobre o futuro.

## 12 REFERÊNCIAS

O GERENTE. **Controle**, Disponível em <http://www.ogerente.com.br/novo/artigos>, Consultado em 02/06/2008.

PROFESSOR CEZAR. **Teoria da Administração**, Disponível em <http://www.professorcezar.adm.br/AulasTGA.htm>, Consultado em 02/06/2008.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.