

CONTROLANDO A EMPRESA SEM BUROCRACIA

CONTROLE SEM BUROCRACIA

CONTROLAR SEM BUROCRATIZAR

Luciano Raizer Moura

Coordenador Executivo do Prodfor , Mestre em Engenharia de Produção, Pós graduado em Engenharia da Qualidade, graduado em Engenharia Mecânica. Consultor do IEL/Ideies, professor do Centro Tecnológico da Ufes/CSTM, diretor da Raizer Moura Consultoria. Email luciano@raizermoura.com.br

Em relação a gestão de empresas, o sonho maior de todo empresário ou gestor é ter a empresa sob seu controle, sem que isso burocratize suas atividades. Seria realmente muito bom saber dos resultados obtidos, sejam financeiros ou da operação da empresa, identificar os problemas e as oportunidades de melhoria, sem que se fizesse necessário aquela interminável papelada e um grande dispêndio de tempo. Aliás, esta é uma preocupação das empresas quando iniciam a organização de seu Sistema de Gestão da Qualidade visando a certificação pelo Prodfor ou ISO 9000. Têm a impressão que terão que gerar um mundo de papéis sem que isso lhe traga aumento de sua produção, aumento de vendas ou melhoria do processo produtivo. A questão que se coloca é: é possível controlar a empresa sem burocratizar ? Como fazer isso ?

Toda empresa precisa de controle

O controle é uma das atividades essenciais da gestão de empresas. Uma empresa para ser organizada e também ser certificada pelo Prodfor ou ISO 9000 precisa ter controle de suas atividades e processos. Erroneamente se entende o controle como vigilância ou mesmo desconfiança dos colaboradores. Para se ter um bom controle é importante entender, primeiramente, o que é e para serve o controle da empresa.

Toda empresa define seus objetivos fazendo plano e programas. Define, por exemplo, o que será produzido, o prazos de produção, os recursos necessários, os responsáveis, a estratégia ser seguida, entre tantas outras decisões. Essa etapa é a de *Planejamento*, quando as decisões estão sendo tomadas. Depois, segue-se a *execução* das atividades e processos pelas pessoas que atuam na empresa. Será que os objetivos foram alcançados ? Será que os recursos disponibilizados foram suficientes ? Será que os prazos foram obedecidos ? Para responder a essas perguntas é que existe o controle.

Controle é uma atividade de gerenciamento da empresa que visa corrigir a sua atuação de acordo com os resultados obtidos quando comparados aos objetivos estabelecidos. O controle é realizado após a execução das atividades e processos da empresa, visando corrigir os mesmos quando proporcionam resultados diferentes do definido no planejamento. Controle não é feito apenas medindo ou quantificando os resultados. Isso é uma parte da atividade de controle. O controle é uma ação de correção para que os resultados sejam alcançados e precisa, para isso, de medição e monitoramento dos resultados obtidos

Método básico de controle

O gerenciamento de qualquer atividade ou processo é regido pela seqüência planejar, executar, controlar e agir corretivamente ou melhorar. É o famoso ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Action). O controle é portanto uma de suas etapas. Para se controlar é fundamental que sejam definidos os resultados esperados, estabelecendo os objetivos e metas. É de igual importância que os resultados sejam medidos, fazendo os registros necessários. Os registros devem ser tratados, gerando as informações, notadamente em forma de indicadores e gráficos. Deve-se, então, fazer a análise dos resultados comparado-se aos resultados esperados. Se os resultados forem diferentes daqueles esperados, é importante definir a ação de correção da atividade ou processo. Resumindo, o controle passa por: registrar os resultados obtidos, tratar os resultados em forma de informação como indicadores e gráficos, analisar os resultados e, se necessário, definir a ação de correção.

Portanto, o registro de resultados faz parte do controle, porém, registro demais e sem necessidade é que burocratiza a empresa. Sabendo os resultados esperados define-se o que deve ser registrado, a informação a ser gerada, a análise a ser feita, podendo-se ainda definir o que fazer quando o resultado não for o esperado. Desse modo, o controle de vilão passa a ser um aliado da boa gestão da empresa

O que se ganha com o controle

Sem controle não há gerenciamento da empresa. Nenhuma empresa será bem organizada sem controlar suas atividades. É importante entender que, além de ser um mal necessário, o controle permite corrigir as atividades e processos pela medição de resultados. Sem controle é como se você guiasse um automóvel sem direção, não sabendo para onde está indo, podendo colidir.

O controle permite apontar resultados mensuráveis para a Direção da empresa poder tomar decisões mais confiáveis. O controle evita que muitos problemas sejam identificados pelo cliente e não pela empresa. É por isso que existe o “controle da qualidade” de produtos e serviços. Sabendo usar, o controle será um grande aliado no bom gerenciamento da empresa.

O que é necessário para se ter um bom controle

O bom controle exige técnica e organização. É preciso estabelecer um meio termo entre o excesso de registros para controle e a completa falta de registro sem controle algum. É necessário que a empresa saiba o que é importante medir para poder controlar. Em determinados pontos críticos é vital a existência de controle como, por exemplo, na aquisição de produtos, materiais e serviços, no produto final da empresa e nos principais processos da operação da empresa.

Para se ter um bom controle é necessário estabelecer uma ligação entre os objetivos e metas da empresa com o parâmetros de controle. Os registros são necessários e inevitáveis. Mas o registro de dados não relacionados aos objetivos é custoso sendo o que realmente burocratiza. Outro ponto crítico do controle está na disciplina das pessoas em

fazerem os registros e realizarem o controle. A informática é uma grande aliada pois consegue processar um grande número de dados e não “esquece” de registrar os resultados.

O que burocratizada não é o controle e sim o controle em excesso que não ajuda a empresa. Vale a máxima: não existe empresa organizada sem controle, não existe controle sem registros, não existe registro sem a execução das atividades dos processos, e a execução depende da definição de objetivos e metas. Tudo isso depende de organização e disciplina das pessoas, especialmente os gestores. A alternativa é não controlar e perder a direção dos rumos da empresa. Portanto, vale a pena controlar as atividades da empresa, porém, de modo organizado.