

Autor: Rodrigues Abreu

## A importância dos indicadores de controlo e desempenho na Gestão



As empresas encontram-se, cada vez mais, integradas numa economia globalizada e dinâmica, onde os desenvolvimentos tecnológicos são uma constante. Esta envolvência em permanente mudança não lhes permite ter certezas sobre o seu futuro, tornando extremamente necessário reconhecer os possíveis factores de risco, de forma a combatê-los antecipadamente ou aproveitar e transformar esses factores em oportunidades para a empresa.

Portanto, hoje em dia, uma definição de estratégia apenas baseada na visão, na missão e nos objetivos estratégicos das organizações **não chega para atingir o sucesso** e manter cada empresa num nível competitivo.

Atualmente, torna-se necessário elaborar uma boa estratégia no seio da organização, utilizando como ferramenta um adequado **processo de controlo de gestão** que permita ter sempre em atenção os factores distintivos da empresa.

O controlo de gestão é um conceito relativamente recente no seio das organizações, embora a sua importância seja cada vez maior, visto ser uma fonte de informação extremamente útil e atempada que **ajuda os gestores a decidir e a planear as atividades, a controlar as operações e a tomar decisões**. O controlo de gestão pode ajudar a responder a esta questão, que inúmeras vezes os empresários colocam a si próprios:

*“Temos tanto trabalho, mas onde está o dinheiro?”*

O controlo de gestão tem diversas funcionalidades, uma vez que **permite um conhecimento atual e aprofundado da empresa**, possibilitando adotar estratégias visando os objetivos e necessidades específicas da organização. Este processo abrange um **conjunto de instrumentos e atividades, que formam o sistema de controlo de gestão, que difere muito de empresa para empresa, uma vez que este deve ser adequado à realidade de cada uma**. Ou seja, é necessário ter em atenção a sua dimensão, o tipo de negócio, a cultura organizacional, o meio envolvente, bem como o estilo de gestão adotado.

O controlo de gestão é um sistema que produz informação para avaliar o desempenho de uma organização nas suas diversas vertentes: humana, financeira, comercial e operacional, além de assegurar a **execução da estratégia através da comparação de resultados com objetivos estratégicos**.

O controlo de gestão deve ser visto como **“o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objetivos fixados”**.

O termo controlo não deve ter uma relevância isolada, visto que um sistema de controlo é muito mais do que um processo de auditoria e fiscalização, pois este **concede aos gestores um conjunto de informações que lhes permite tomar decisões e ações corretivas, em tempo útil, a fim de atingir o objetivo final**.

O sistema de controlo de gestão deve ser visto, como um meio de desenvolver a empresa, uma vez que permite ajudar a controlar as atividades da empresa e a orientar a tomada de decisão por parte dos gestores, **ajudando-os a obter uma visão focada no futuro em detrimento do passado, mas fazendo uso da informação e conhecimento gerado pelo mesmo**.

**O controlo de gestão** numa empresa, só faz sentido, se este se encontrar ao serviço dos gestores e se a organização possuir uma estratégia delineada. Por conseguinte, um sistema de controlo de gestão só se torna eficaz se for concebido e implementado com o envolvimento e a participação dos gestores operacionais. Apenas desta forma é possível estabelecer compromissos e influenciar comportamentos individuais, de modo a atingir os objetivos estratégicos da organização.

Este sistema desempenha um papel fundamental para qualquer empresa, independentemente de se tratar de uma PME ou de uma grande empresa. São inúmeros os argumentos que sustentam esta afirmação, mas podemos destacar os seguintes:

- **1) O CONTROLO DE GESTÃO PERMITE DEFINIR OBJETIVOS E ALINHAR A EQUIPA**

Com um sistema de controlo de gestão implementado, são definidos objetivos e metas que suportam o plano de ação da empresa. Através da monitorização dos mesmos é possível garantir se o caminho a percorrer está a ser cumprido. Em caso de necessidade, são acionadas medidas que anulem potenciais desvios.

- **2) O CONTROLO DE GESTÃO MAXIMIZA A EFICIÊNCIA NA GESTÃO DE RECURSOS**

A implementação de um sistema de controlo permite analisar objetivos através da medição de indicadores financeiros e não financeiros. Esta monitorização, por sua vez, permitirá avaliar se os recursos, alocados ao cumprimento de cada um dos objetivos, estão perfeitamente ajustados ou não, prevalecendo a otimização dos mesmos.

- **3) O CONTROLO DE GESTÃO AUMENTA A MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS E MELHORA O SEU DESEMPENHO**

Com um sistema de controlo de gestão a comunicação entre a gestão de topo e colaboradores torna-se mais clara e simples. Todos sabem quais são os seus objetivos e qual a estratégia da empresa que representam. Com esta comunicação transversal, os colaboradores sentem-se comprometidos com a missão da entidade, sabendo o que têm que fazer para atingir o sucesso e, consequentemente, para melhorar o seu desempenho. Acresce ainda que grande parte das empresas adota um sistema de remunerações (participações nos resultados ou bónus) associado ao cumprimento dos objetivos, o que reforça ainda mais este ponto.

- **4) O CONTROLO DE GESTÃO PERMITE MINIMIZAR ERROS**

A monitorização constante de objetivos e metas da organização permite mitigar o risco de falha. São constantemente analisados os desvios em objetivos e identificados os motivos por detrás dos mesmos. Isto **fomenta a melhoria e diminui os erros futuros**. Os relatórios mensais *Profit and Loss Statement* são um exemplo de *reporting* neste processo de monitorização.

Esta cultura de controlo de gestão teve como base o **Lean Thinking** que trata com muito ênfase a ideia de respeitar, desafiar e desenvolver as pessoas. Esta forma de compromisso permite orientar toda a empresa para a solução de problemas e melhoria contínua.

No entanto, a implementação desta filosofia não se dá em curto prazo, é necessária a construção de uma nova cultura e a adoção da mesma por todos os colaboradores, desde o funcionário da limpeza, o técnico, até ao dono da empresa. É um processo de longo prazo, sendo necessário o apoio de uma equipa experiente e profissional, que conduza essa implementação e a criação de lideranças internas para dar *feedback* e motivação a todos.

No entanto, é muito fácil encontrar resistências ou problemas nesta implementação, alguns dos mais clássicos exemplos são: falta de envolvimento da gestão; falta de tempo e outros recursos; falta de conhecimento; pressão para obter resultados; etc.

Mas há uma explicação, a qual achamos que deverá ser incluída na lista: a **falta de agilidade na abordagem e na implementação do controlo de gestão**.

Se de tarde tivermos de corrigir as decisões da manhã, então façamo-lo! Façamo-lo porque inicialmente estavam errados ou porque as condições do mercado assim o exigem e é crucial sermos ágeis (**adaptarmo-nos à mudança**)!

Ninguém nasce ensinado, nem mesmo CR7 nasceu craque!!! Todos precisamos de aprender e treinar, treinar e treinar, até alcançarmos um padrão de excelência!

**“Practice makes perfect.”**

Para criar uma cultura sustentável de melhoria contínua as empresas devem continuamente formar os seus colaboradores. A formação é o oxigénio para que a cultura respire e se desenvolva.

Peter Druker dizia algo assim: **“muitas vezes fazemos na perfeição o que não necessita de ser feito”**. Ou então podemos aplicar um ditado popular: **“quem trabalha muito não tem tempo para ganhar dinheiro”** e é bem verdade. Passar os dias de “olhos vendados” a executar, sem tempo para análise crítica. Esta falta de eficiência leva a que trabalhem muitas horas, mas não sejamos produtivos nem rentáveis.

Quantas reuniões não cabem nesta categoria? Quantas tarefas (muitas delas redundantes) feitas sem necessidade? Quantas deslocações? Quantos *e-mails* lidos que não nos dizem nada e que nem para nós são dirigidos?

O desafio é simples: **o tempo que recuperamos com estas atividades pode ser usado para pensar, analisar e para ser proativo ao invés de reativo, bem como para aplicarmos os nossos conhecimentos em prol de todos.**

**Reduzir o desperdício só é possível com a participação do capital humano das empresas**, sendo por isso indispensável atrair, mobilizar, comprometer e compensar todos os colaboradores para atingir esse objetivo.

**Atingir a perfeição deve ser um objetivo constante em todas as empresas.**

A **Excelência** apenas pode ser alcançada a partir do momento em que uma empresa consegue definir o valor dos seus produtos, identificar devidamente os processos que geram desperdícios, construir um fluxo produtivo contínuo e levar a que os clientes adquiram uma total confiança nos produtos e na capacidade da empresa. A busca da melhoria contínua deve estar na base de todos os esforços da empresa, em processos transparentes, onde todos os recursos humanos tenham conhecimento profundo do processo como um todo, **podendo gerar ideias para criar valor**, lutando impreterivelmente pela perfeição. O cliente não quer pagar pelo desperdício ou pela falta de eficiência da empresa, o que torna imperativo **implementar, de forma continuada, melhorias nos processos e melhorias no aproveitamento dos recursos.**

Embora não estando certo que as 4 (quatro) anteriores sugestões possam ser o antídoto para a incerteza, creio que em muitas situações ajudarão a eliminar uma boa parte da mesma e, assim, ajudar as empresas a tomar melhores decisões. A presença de **dados fiáveis é fundamental**, a **colaboração** de todos **é um requisito** e a **adoção de novos paradigmas de gestão e de liderança é necessária.**

**Pensar e ser ágil é o nosso lema** e acreditamos que estes modelos fazem parte dos novos paradigmas para melhor interpretar os mercados onde as empresas estão posicionadas.

Neste sentido, termino com uma citação, que deixo á Vossa reflexão: **“Produtividade nunca é um acidente. É sempre o resultado de comprometimento com a excelência, planeamento inteligente e esforço focado.”**, da autoria do empresário Paul J. Meyer.

**Data de Publicação:** 14-05-2018