

## TUDO QUE TIVER DE SER CONTROLADO NÃO MERECE SER FEITO

<sup>1</sup>Otavino Alves da Silva

### RESUMO

O objetivo deste trabalho é refletir sobre a lógica e pertinência da filosofia de gestão humanista do Comandante Rolim, da TAM, que se resumia em “tudo que tiver de ser controlado não merece ser feito” e que, fiel a ela, montou uma estrutura enxuta, distante da pirâmide tradicional e hierárquica e orientada essencialmente para o cliente. A pesquisa bibliográfica realizada verificou que é farta a literatura e apontou diversas manifestações sobre a necessidade e utilidade do controle nas organizações. Mas também foram apuradas evidências de que, sob determinadas premissas, considerações e princípios da Teoria Socioeconômica do Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) e da teoria da influência social de Berger (2017), é possível conceber como válida e pertinente a filosofia humanista do Comandante Rolim, da TAM, que considera desnecessária a gestão do controle.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão, Humanismo, Controle.

### ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the logic and pertinence of TAM's Commander Rolim's humanist management philosophy, which was summarized in “everything that has to be controlled does not deserve to be done” and that faithful to it set up a lean structure, distant from traditional and hierarchical pyramid, and essentially oriented to the client. The literature review verified that there is abundant researches, pointing out several manifestations about the utility need and control in the organizations. But also evidence has been found that, under certain assumptions, considerations and principles of Socioeconomic Theory of Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR) and Berger (2017) theory of social influence, it is possible to conceive as valid and pertinent a philosophy of TAM's Commander Rolim, who consider unnecessary a management control.

---

<sup>1</sup> Prof. Me. Otavino Alves da Silva – Universidade do Estado de Minas Gerais, Unidade Cláudio - [otavino.silva@uemg.br](mailto:otavino.silva@uemg.br)

**KEYWORDS: Management, Humanism, Control.**

## **INTRODUÇÃO**

Gracioso (2010) desenvolve a tese de empresas perenes com a adoção do humanismo como filosofia de gestão que tem, por princípios, o comportamento ético, a missão de servir e o respeito ao ser humano. Para justificar sua tese, toma por exemplos o perfil de gestão de várias empresas que possuem valores humanistas em seus negócios. O autor reconhece que, embora venham sendo elevados os investimentos em tecnologia para substituir o trabalho humano, “o fato é que está se tornando cada vez maior a nossa dependência em relação à qualidade e à motivação do elemento humano” (GRACIOSO, 2010, p. 4).

Dos exemplos de perfis de gestão humanista apresentados por Gracioso (2010), foi escolhida a filosofia de gerência e antiburocrática adotada pelo Comandante Rolim, da TAM, que assim se resumia: “Tudo que tiver de ser controlado não merece ser feito” (GRACIOSO, 2010, p. 57).

O objetivo deste trabalho é refletir se a lógica desta filosofia não está confrontando e contrariando o classicismo da ciência da administração, que tem como um dos seus principais fundamentos o controle, e se há premissas e considerações que apontem para a assertiva daquela declaração.

A metodologia desenvolvida fundamenta-se na pesquisa exploratória fundada em levantamento bibliográfico consistente e pertinente, em livros e artigos publicados em congressos, seminários e periódicos, buscando-se identificar os fatores que determinam e influenciam o fenômeno do controle nas organizações.

A análise e interpretação do material coletado aponta que, sob determinadas premissas e considerações, é pertinente a filosofia humanista que dispensa a gestão de controle praticada pelo Comandante Rolim na TAM.

## **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Cordeiro, Santos e Oliveira (2005, p. 382, grifo dos autores), abordando o controle estratégico e operacional, como fase complementar ao ciclo de planejamento, afirmam:

O *estado-da-arte* da gestão é descrito como um sistema em que um dos seus elementos estruturais é chamado de inferência científica. A premissa adotada é de que aquilo que não pode ser medido não pode ser avaliado e, conseqüentemente, as decisões sobre ações não podem ser tomadas.

Na visão deles, “não pode existir uma gestão eficaz sem a correspondente avaliação das ações desenvolvidas pela instituição” e que “é condição indispensável ao processo de gestão a adoção de indicadores que mensurem os resultados das ações dos gestores, de forma a subsidiar decisões corretivas a serem internalizadas, principalmente na cadeia de agregação de valores da organização” (CORDEIRO, SANTOS E OLIVEIRA, 2005, p. 359).

Gracioso (2010, p. 14) acredita que “o sentido crítico e o pensamento criativo, sempre em busca de soluções para o problema, são os fatores que conduzem à inovação e às mudanças” e defende o humanismo como filosofia de gestão, baseado em valores éticos, espírito de servir e respeito ao ser humano.

Fábio Barbosa, prefaciando Gracioso (2010, p. VIII), acentua que humanizar os negócios é identificar e comunicar uma causa para dar sentido ao trabalho e, ao tomar decisão, deve-se levar em conta o pensamento sistêmico com vistas a integrar os princípios da gestão humanista: comportamento ético, missão de servir, respeito ao ser humano, pois “nenhuma ação poder ser mais enriquecedora do que fortalecer a conciliação de valores individuais e corporativos” (GRACIOSO, 2010, p. VIII).

Gracioso (2010, p. 83), refletindo sobre unidade e diversidade, defende que o objetivo do gestor humanista “é criar a unidade de propósitos e ações, sem abrir mão das vantagens que traz a diversidade (...) O problema do gestor consiste, portanto, em conciliar esses dois extremos: de um lado, é preciso obter a unidade de pensamento que fará com que todos vistam a mesma camisa e remem na mesma direção; de outro lado, é preciso identificar e utilizar corretamente o potencial humano de cada um” (GRACIOSO, 2010, p. 86).

Ainda Gracioso (2010, p. 57) apresenta, como uma das justificativas de sua tese – a cultura humanista como fator de integração das estruturas da organização –, o exemplo do Comandante Rolim, da TAM, que assim resumiu sua filosofia de gerência humanista e antiburocrática: “Tudo que tiver de ser controlado não merece ser feito”. Assim, montou uma estrutura enxuta, distante da pirâmide tradicional e orientada essencialmente para o mercado. Gracioso (2010), então, formulou a seguinte regra: “Quanto mais orientada para o mercado, mais predisposta a inovar e mudar será a empresa”.

Como se pode notar, há dois polos de entendimento de gestão: a gestão racional e a gestão humanista. Da primeira, há o entendimento de que “aquilo que não pode ser medido não pode ser avaliado, e conseqüentemente, as decisões sobre as ações não podem ser tomadas” (GRACIOSO, 2010, p. 57). Da segunda, há o entendimento, dentre outros, de que “tudo que tiver de ser controlado não merece ser feito” (GRACIOSO, 2010, p. 57). Assim, torna-se necessário esclarecer o significado e o conceito de controle, pois, segundo Burbridge *et al.* (2005, p. 7), “no estudo formal de filosofia, aprendemos que, se não pudermos definir alguma coisa, não sabemos na realidade do que se trata”.

Segundo o dicionário **Michaelis** (2000), controle é o ato de dirigir qualquer serviço, fiscalizando-o e orientando-o do modo mais conveniente; é a fiscalização e o domínio de alguém ou alguma coisa.

Duarte (2012, n.p.), membro da Equipe Ideagri e com base em Chiavenato, diz que

o controle é o processo pelo qual são fornecidas informações e retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas. (é uma) função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, organização e direção sejam bem-sucedidos. É a quarta função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho para assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos para alcançá-los sejam realizados.

Ele é, ainda, cíclico e repetitivo e composto de quatro etapas: estabelecimento de padrões, avaliação do desempenho, comparação do desempenho ou resultado com o padrão e ação corretiva.

Brito (2005, p. 93) assinala que o constante crescimento dos custos de produção complica, continuamente, o objetivo econômico da empresa, e, para vencer esse desafio, é necessário incrementar, continuamente, a produtividade, e “uma das maneiras de incrementar a produtividade é o estabelecimento de um controle continuamente aprimorado das atividades de produção”.

Um sistema com essa finalidade é denominado Monitoração da Produção, que, segundo Brito (2005, p. 93), “seria desnecessária se tudo ocorresse como planejado”. Como imprevistos desafiam a produtividade da produção, eles “são esperados, mas, evidentemente, não podem ser planejados; por isso, têm de ser monitorados, ou seja, detectados e contornados, em si mesmos e quanto às suas conseqüências na atividade total da empresa” (BRITO, 2005, p. 93).

Wallace e Stahl (2003) lembram que há uma ampla variedade de ferramentas e técnicas que ajudam as empresas a operar melhor, e algumas das ferramentas estão relacionadas com a eficiência, que pode ser dividida em três categorias: ferramentas para incrementar a confiabilidade, ferramentas para reduzir perdas e ferramentas para intensificar a coordenação de processos e funções, ocorrendo, obviamente, certa sobreposição entre essas categorias e, conseqüentemente, gerando “sobre” custos ou custos ocultos. Estas três categorias de ferramentas para eficiência estão relacionadas com controle.

Wallace e Stahl (2003, p. 14), historiando o processo de gerenciamento, lembram que “nossa economia estava em grande parte baseada em uma postura mental direcionada para a oferta: Produza o máximo que puder, e se preocupe em vender depois”. Hoje, as empresas trabalham com mentalidade de “Manufatura enxuta”, que “preconiza: simplifique o ambiente, elimine atividades que não agregam valor, crie fluidez, produza apenas o que necessita, reduza os *lead times*” (WALLACE E STAHL, 2003, p. 14, grifos dos autores).

Slack, Chambers e Johnston (2002) tratam o planejamento e o controle juntos. Sobre controle, eles consideram-no como o processo de lidar com as ocorrências no sistema de produção com o significado da necessidade de se fazer uma intervenção na operação para trazê-la de volta aos “trilhos”. Para eles, “planejamento e controle é a conciliação do potencial da operação de fornecer produtos e serviços com a demanda de seus consumidores. É o conjunto de atividades diárias que garante que a operação ocorra de uma forma contínua” (SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2002, p. 338).

É muito vasta a literatura sobre custos, controle e gestão de custos, em artigos e livros (controles internos, auditoria, administrativos, CEP, conformidades legais e fiscais, certificações e normalizações de sistemas e processos, confiabilidade). Há uma preponderância de estudos com ênfase conceitual e estudos de caso sobre mensuração e controle de custos (tipologias, custos da qualidade, etc.), uns justificando o controle, outros declarando “pura perda de tempo”, o qual poderia ser dedicado para o aperfeiçoamento. É raríssima a existência de trabalhos/pesquisas sobre custos específicos das atividades de controle e sua representatividade em relação aos custos totais.

Souza e Collaziol (2006), tratando de uma investigação da prática empresarial sobre planejamento e controle de custos da qualidade, enfatizam a classificação desses custos idealizada por Feigenbaum: custos do controle (custos da prevenção e custos da avaliação) e

custos da falha no controle (custos da falha interna e custos da falha externa). Interpretam esses autores que, “da configuração dada por Feigenbaum, pode-se inferir que em uma empresa ideal a plena eficácia dos investimentos realizados no primeiro grupo faria com que os valores do segundo grupo tenderiam a zero” (SOUZA e COLLAZIOL, 2006, n.p). Esses autores enfatizam ainda que estudos têm revelado que os custos da qualidade das companhias americanas variam de 10% a 20% das vendas totais e outros revelaram que o custo pela falta de qualidade é equivalente a 7,2%, em média, contra um lucro líquido médio da ordem de 3,2%. Ficou evidenciada a adoção de sistemas de premiação financeira como fator motivacional e de recompensa por atingir metas de qualidade.

Desde 1975, o ISEOR, como centro de investigação associado à Universidade Jean Moulin, em Lyon, na França, vem desenvolvendo e implementando conceitos sobre a Teoria da Gestão Socioeconômica, que se fundamenta no *Zócalo Epistemológico* (interatividade cognitiva, contingência genérica, intersubjetividade contraditória) para investigação de “disfuncionamentos” que geram impactos financeiros denominados custos ocultos.

O epicentro dessa teoria é o comportamento humano, que, subjacentemente, se desdobra em estudos/investigações sobre a estrutura e o funcionamento interno das organizações, sobre decisões estratégicas (a respeito da integração entre sistemas, entre normalizações, da proatividade com a inovação, da racionalidade econômica com a responsabilidade social) e sobre a criação de valor econômico (elasticidade da produtividade humana, geração de custos ocultos, rentabilidade da inversão em potencial humano, contratação de desempenhos como negócio com os atores internos e partes interessadas).

O controle como vem sendo até aqui exposto é uma atividade humana que pode ser realizada mecanicamente com sua supervisão e/ou mediante a intervenção direta e, ainda, pode ser de dimensões preditiva, preventiva e corretiva. Nesta concepção, a atividade controle é “serviço”, que deve ser ajustado e alocado criativamente a espaços, a necessidades e a tempos, gerando, explícita e implicitamente, situações para custos. Requer uma estratégia de gestão que se compõe de diversos conjuntos pontuais de ações, processos e atuações de controle.

Há muitas definições de serviço. Para fins deste trabalho, serviço é a “aplicação de competências especializadas (habilidades e conhecimento), por meio de ações, processos e

atuações para benefício de uma outra entidade ou de si próprio” (VARGO e LUSCH *apud* MALDONADO *et al.*, 2010, n.p.).

Gianesi e Corrêa (2007) defendem que uma estratégia de operações de serviços deve estar dentro do processo de planejamento estratégico funcional relativo à função de operações, e uma de suas características é o fato de que, geralmente, os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente e que têm forte relação com a capacidade produtiva pelo aspecto da disponibilidade e da manutenibilidade.

Berry (2000) assevera que a “mudança executiva” deve ser contínua em empresas excelentes à medida que o *status quo* é desafiado e busca-se a melhoria de desempenhos e que “é difícil ser demonstravelmente excelente atendo-se a práticas convencionais, pois a oportunidade é mais frequentemente encontrada fora das limitações da convenção” (BERRY, 2000, p. 71). Uma vez encontrada a oportunidade, o desafio é “a gestão simultânea da mudança e da continuidade” (BERRY, 2000, p. 77).

Essa gestão pode ser desenvolvida com base numa estrutura organizacional que contemple, além dos elementos dispostos nas argumentações acima, os princípios da Gestão Econômica encontrados em Catelli (2010, p. 31, 70 e 172). Dentre eles, destacamos: a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e da eficiência operacionais, a capacidade da empresa de gerar produtos e serviços cujo valor econômico seja suficiente para repor, no mínimo, os recursos consumidos e que a otimização seja uma decorrência da competência das pessoas, fazendo o melhor de acordo com as limitações das situações ambientais.

Berger (2017), em seus estudos sobre o poder da influência como força que molda o comportamento, defende que decisões e resultados estão relacionados, intrinsecamente, com a influência social e alerta-nos para que devemos entender as influências sutis e invisíveis por trás de nossas escolhas, pois, em ambientes complexos, como uma empresa, fica mais difícil ver como uma ação em uma parte afeta as demais partes (há dificuldade em mapear a correlação entre seus processos para determinar causalidade).

## **METODOLOGIA**

Para este estudo, adotou-se o processo de pesquisa bibliográfica, com coleta dos dados e informações em livros e artigos publicados em seminários, congressos e periódicos e sua leitura exploratória, segundo os passos sugeridos por Gil (2007), principalmente os de cunho qualitativo, buscando-se identificar os fatores que determinam ou influenciam o fenômeno do controle nas organizações.

A análise e a interpretação do material coletado evidenciam que os objetivos da pesquisa foram atingidos.

## **ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Considerando os dados referenciais colhidos na revisão bibliográfica, pode-se assim resumir as seguintes correntes de pensamento que têm impacto direto neste trabalho: 1) Aquilo que não pode ser medido não pode ser avaliado e, conseqüentemente, as decisões sobre ações não podem ser tomadas e não pode existir uma gestão eficaz sem a correspondente avaliação das ações desenvolvidas pela instituição, pois é indispensável a adoção de indicadores que mensurem os resultados das ações, de forma a subsidiar decisões corretivas (CORDEIRO, SANTOS e OLIVEIRA, 2005); 2) Até os finais da década de 1960, a postura mental das empresas era produzir para depois vender, mas, hoje, cada vez mais se acentua a mentalidade da “manufatura enxuta”, que preconiza a fluidez, a simplificação ambiental e a eliminação de atividades que não agregam valor (WALLACE e STAHL, 2003); 3) É preciso vencer o desafio do crescimento dos custos de produção que complica o objetivo econômico da empresa, que é incrementar, continuamente, a produtividade, e uma das maneiras de incrementá-la é o estabelecimento de um controle continuamente aprimorado das atividades de produção. Um sistema com essa finalidade seria desnecessário se tudo ocorresse como planejado (BRITO, 2005); 4) Slack, Chambers e Johnston (2002) trabalham os conceitos de planejamento e controle como uma unidade só com o significado da conciliação das operações de produção com a demanda dos consumidores dos produtos e serviços, de sorte a garantir que as operações ocorram de uma forma contínua; e 5) Nenhuma ação pode ser mais enriquecedora do que fortalecer a conciliação de valores individuais e corporativos, criando-se unidade de propósitos e ações sem abrir mão de potenciais vantagens da



diversidade, dando-se, assim, sentido ao trabalho, utilizando, corretamente, o potencial humano de cada pessoa (GRACIOSO, 2010).

A assertiva 1) aponta para a essencialidade do controle e uma postura tipicamente racional e mecanicista e a 4), para a adequação entre oferta e demanda que, de certa forma, revela uma postura típica de racionalidade econômica.

A assertiva 2) aponta para a possibilidade de eliminação de parte das funções de controle com uma postura mental de enxugamento das atividades de produção, o que leva a crer numa postura tipicamente mecanicista.

A assertiva 3) aponta para a desnecessidade do controle com uma correta execução do planejado – o que revela uma mentalidade voltada para a eficácia e abrindo possibilidade para a gestão humanista. Essa assertiva encontra correlação com a assertiva 5), justificando a filosofia de gerência humanista e antiburocrática – “tudo que tiver de ser controlado não merece ser feito” – posta em prática pelo Comandante Rolim, presidente da TAM.

O ISEOR vem desenvolvendo estudos e consultoria sobre o método de *costos-desempeños ocultos*. Segundo Zardet e Krief (2006), esse método busca a reconciliação entre a dimensão econômica e a dimensão social da empresa com o objetivo de uma gestão mais eficaz que leve a empresa a prestar mais atenção ao custo da ausência ou demora de sua modernização, que causam insatisfações aos empregados e aos clientes, gerando os custos ocultos.

Os *costos-desempeños ocultos* são decorrentes dos “disfuncionamentos”: condições de trabalho, organização do trabalho, *comunicación-coordinacion-concertación*, gestão do tempo, formação integrada e implementação de estratégias. Se curadas essas seis “patologias”, consegue-se melhorar a qualidade integral da empresa, que consta de três níveis: qualidade de gestão, qualidade do funcionamento/execução e qualidade dos produtos e serviços. Esses “disfuncionamentos” provocam os custos ocultos de predomínio social – absentismo, acidentes de trabalho e rotação do pessoal – e de predomínio econômico – qualidade dos produtos e serviços e produtividade direta. Tais “disfuncionamentos” e suas consequências financeiras representam uma fonte de recursos mal utilizados e parcialmente aproveitados. Ainda segundo Zardet e Krief (2006), as experiências do ISEOR têm demonstrado que os custos ocultos chegam a representar até 50% de “sobregastos” e 50% de não-produtos ou, de outra forma dizendo, representam de 15% a 30% do custo de produção.

Essas autoras defendem que o desempenho social se mede pelo nível de satisfação dos atores, das pessoas dentro da empresa e dos clientes, e melhorando, de maneira simultânea, o desempenho social e o desempenho econômico, é possível desenvolver a criação potencial para gerar recursos que assegurem a sobrevivência da empresa. Num diagnóstico socioeconômico, apreende-se que cada membro da empresa tem uma visão diferente com respeito aos seus colegas e, por isso, é útil confrontar e analisar essas visões, suas convergências e especificidades porque todos os atores numa empresa participam, de uma forma ou de outra, na criação e difusão de custos ocultos.

Contam, ainda, as autoras que o ISEOR, em mais de mil empresas, tem conseguido reduzir custos ocultos entre 20% e 80% do total dos custos ocultos identificados mediante intervenções de melhoramento do desempenho socioeconômico. Das diferentes modalidades para obter redução dos custos ocultos, são ressaltadas: a redução da frequência dos “disfuncionamentos” (ausentismos, erros, acidentes, etc.), melhorar a forma de regulação desses “disfuncionamentos” (capacitação das pessoas e melhor e ajustada alocação dessas pessoas) e ter sensibilidade econômica, pois, quanto mais se intenta reduzir, rápida e intempestivamente, os custos visíveis, mais há possibilidade de os custos ocultos aumentarem.

Por fim, Zardet e Krief (2006) concluem: 1) para reduzir os custos ocultos, a empresa precisa optar por duas direções/estratégias: em que proporção quer melhorar seus resultados imediatos, reduzir os gastos visíveis e aumentar as receitas? Ou criar potencial, melhorando a qualidade da gestão, do funcionamento/execução e dos produtos/serviços; e 2) quanto mais ocupados estiverem os atores em regular os “disfuncionamentos”, menos disporão de tempo indiretamente produtivo para comunicar, informar, capacitar, preparar e valorizar o trabalho e realizar a reflexão estratégica.

A noção de que parece óbvio que as nossas escolhas são orientadas por nossas ideias e opiniões, segundo Berger (2017), é inteiramente errada. Na verdade, segundo ele, tudo que fazemos é resultado da influência social, ou seja, “noventa e nove ponto nove por cento de todas as decisões são afetadas pelos outros. É difícil encontrar uma decisão ou comportamento que não seja influenciado por terceiros” (BERGER, 2017, p. 4). Em outras palavras, as pessoas conseguem ver como a influência social afeta o comportamento alheio, mas não o próprio, e, em razão da atratividade social e da familiaridade que leva à preferência

(quanto mais as pessoas são expostas a algo, mais aumenta a preferência a isso), elas são incapazes de ver a influência social (não se dão conta dela).

Em seus estudos, Berger (2017) explora a tendência humana de imitar e analisa o desejo de diferenciação e procura demonstrar que essas duas tendências podem ser combinadas, que a influência social afeta a motivação e que há uma tensão entre familiaridade e novidade e o valor de manter o nível máximo de singularidade. E conclui: “Os seres humanos têm uma preferência inata pelo estímulo, o que nos leva ao novo, ao original ou ao que jamais experimentamos antes” (BERGER, 2017, p. 167).

Citando vários experimentos e estudos, o autor diz que o fenômeno “facilitação social” ocorre quando “a presença de outras pessoas leva os indivíduos a apresentarem um desempenho mais rápido e melhor do que apresentariam de outra forma” (BERGER, 2017, p. 192), mas adverte que, “quanto maior for o tempo entre as interações, mais a experiência nos parecerá nova e mais tenderemos a gostar dela” (BERGER, 2017, p. 170) e que “integrar a semelhança e a diferença é particularmente importante ao gerenciar a inovação” (BERGER, 2017, p. 183).

## CONCLUSÃO

Embora haja uma farta literatura abordando a necessidade e a utilidade do controle, inclusive evidenciado, em várias argumentações neste trabalho, outras constatações específicas apontando para sua desnecessidade, também foram ressaltadas as referências de Brito (2005), acentuando que a monitoração da produção seria desnecessária se tudo ocorresse como planejado; de Wallace e Stahl (2003), que defendem as preconizações da manufatura enxuta; de Souza e Collaziol (2006), que defendem a ideia de Feigenbaum, segundo a qual a plena eficácia de investimentos em custos do controle anularia os custos com falhas no controle; e das experiências e investigações do ISEOR, assinaladas por esse Instituto e por Zardet e Krief (2006), assegurando que a implementação da teoria da gestão socioeconômica reduziria e eliminaria os “desfuncionamentos” responsáveis pelos custos ocultos. Todas essas assertivas e mais as de Gracioso (2010) e de Fábio Barbosa prefaciando Gracioso (2010) induzem a acreditar na filosofia de gerência humanista e antiburocrática do Comandante Rolim, da TAM, segundo a qual “tudo que tiver de ser controlado não merece ser feito”.

Nas considerações de Souza e Collaziol (2006), só com custos da qualidade as empresas americanas despendem cerca de 10% a 20% em relação às receitas totais, e os custos, com a falta de qualidade, equivalem a 7,2% em média contra um lucro líquido médio da ordem de 3,2%.

Zardet e Krief (2006) revelam que, nas consultorias realizadas pelo ISEOR, apurou-se que os custos ocultos chegam a corresponder de 15% a 30% do custo de produção.

Talvez não seja prudente eliminar todos os tipos de controle que induzem custos, mas é necessária uma análise acurada de sua efetividade em relação aos riscos do negócio e dos impactos sobre o retorno dos capitais investidos. Nesta análise, entende-se oportuna a inclusão das abordagens de Berger (2017) quanto à influência social e suas dimensões: facilitação social e combinação do desejo de diferenciação individual (para manter em nível máximo a singularidade) com a tendência de imitação para pertinência na identidade do grupo. A influência social e suas dimensões auxiliam a empresa a desvendar os mecanismos das influências sobre tomadas de decisão tanto para aceitá-los a favor como para defesa deles quando são prejudiciais, pois as dinâmicas desses mecanismos são, segundo Berger (2017), invisíveis e imperceptíveis.

## REFERÊNCIAS

BERGER, Jonah. **O poder da influência: as forças invisíveis que moldam nosso comportamento**. Tradução de: Cristina Yamagami. São Paulo: HSM, 2017.

BERRY, Leonard L. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio Janeiro: Qualitymark Editora, 2001.

BRITO, Rodrigo G. F. A. **Planejamento, programação e controle da produção**. 3. ed. São Paulo: IMAM, 2005.

BURBRIDGE, R. Marc *et al.* **Gestão da negociação**. São Paulo: Saraiva, 2005.

CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

CORDEIRO, Marcos Pires; SANTOS, Sergio Antonio dos; OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de (Orgs.). **Economia para administradores**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DUARTE, Leonora. Administrar bem, lucrar sempre. Controle: a quarta função da administração. **Portal Ideagri**, 2 out. 2012. Disponível em: <<http://ideagri.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=561>>. Acesso em: 15 abr. 2017.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para satisfação do cliente**. 1. ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

GRACIOSO, Francisco. **Empresas perenes: o humanismo como filosofia de gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO DE SOCIO-ECONOMÍA DE LAS EMPRESAS Y DE LAS ORGANIZACIONES – ISEOR. Disponível em: <[www.iseor.com](http://www.iseor.com)>. Acesso em: 20 abr. 2017.  
MALDONADO, Maurício Uriona *et al.* Um estudo sobre a evolução e as tendências da gestão de serviços. **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)**, Salvador, 2009. Disponível em: <[http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/09/ENEGEP\\_Servi%C3%A7os\\_final.pdf](http://www.ngs.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/09/ENEGEP_Servi%C3%A7os_final.pdf)>. Acesso em: 19 abr. 2017.

**Michaelis: moderno dicionário da língua portuguesa**. Ed. exclusiva. Rio de Janeiro: Reader's Digest: São Paulo: Melhoramentos, 2000.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução de: Maria Tereza Corrêa de Oliveira e Fábio Alher; revisão técnica de: Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Marcos Antonio de; COLLAZIOL, Elisandra. Planejamento e controle dos custos da qualidade: uma investigação na prática empresarial. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 17, n. 41, mai./ago. 2006. Disponível em: <[www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-70772006000200004&Ing=pt&nrm=iso&tIng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-70772006000200004&Ing=pt&nrm=iso&tIng=en)>. Acesso em: 21 abr. 2017.

ZARDET, Véronique; KRIEF, Nathalie. La teoría de los costos-desempeños ocultos el nel modelo socioeconómico de las organizaciones. **Seminário Laboratorio de Análisis Institucional del Sistema Universitario Mexicano**, 2006. Disponível em: <[http://laisumedu.org/DESIN\\_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf](http://laisumedu.org/DESIN_Ibarra/desin/pdf-seminario2006/seminario-2006-06d.pdf)>. Acesso em: 03 abr. 2017.

WALLACE, Thomas F.; STAHL, Robert A. **Planejamento moderno da produção**. Tradução de: Edgar Toporcov; revisão técnica de: Reinaldo A. Moura e Mauro Tomaselli. São Paulo: IMA, 2003.