



PROFESSOR (A):

Assis Gualter



CONTEÚDO:

**Desempenho das
organizações**



DATA:

22.04.2020

Objetivos

- Explicar e exercitar as seguintes ideias:
 - Desenvolvimento das teorias da administração no século XX, com base nas contribuições de Taylor, Fayol e outros;
 - Tendências mais importantes da teoria e da prática da administração na atualidade

Atividade de Fixação 3

- 1) “A disposição adequada das unidades e a definição de responsabilidades para cada uma delas, como forma de alcançar a eficiência organizacional, eram as preocupações principais da escola de administração científica”. Analise a afirmativa acima responda se está correta ou falsa. Justifique sua resposta.
- 2) Analise a afirmativa abaixo, responda se é falsa ou verdadeira e justifique sua resposta. “Atualmente, não há mais espaço para a utilização da teoria proposta por Taylor, em nenhum de seus aspectos.”
- 3) “Os princípios de administração científica de intensificação, de economicidade e da produtividade são os princípios destacados por Taylor” Esta afirmativa está correta ou errada? Justifique.

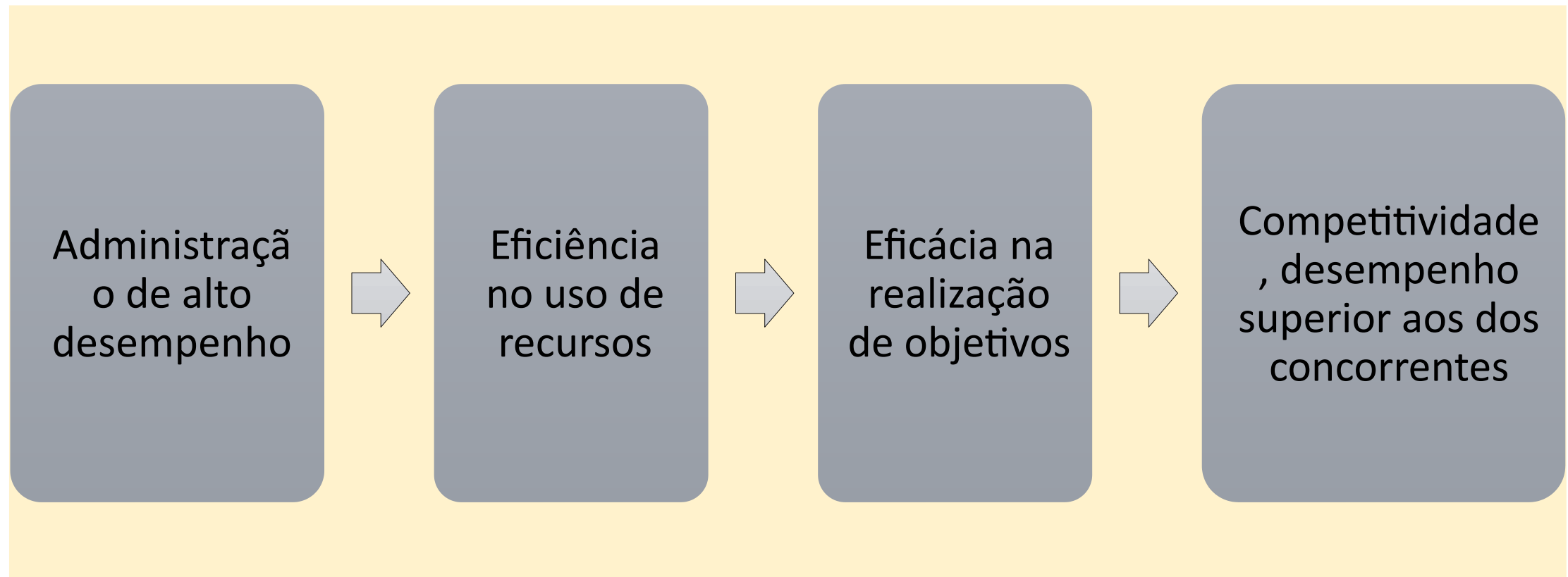
Atividade de Fixação 3

- 4) A teoria científica de Taylor, que tinha como foco de análise o nível operacional, e a clássica, de Fayol, que enfatizava toda a estrutura organizacional, não reconheciam o ambiente externo da organização nem com ele interagiam. Tais teorias foram concebidas sob o pressuposto de que as organizações são um sistema aberto.
- 5) Faça um breve comentário a respeito dos dez papéis dos administradores, segundo a concepção de Mintzberg.
- 6) Quais os tipos de habilidades dos administradores ou gerentes devem ter ou desenvolver? Correlacione essas habilidades com o nível ou posição que o administrador ocupa na hierarquia da organização.

Objetivos

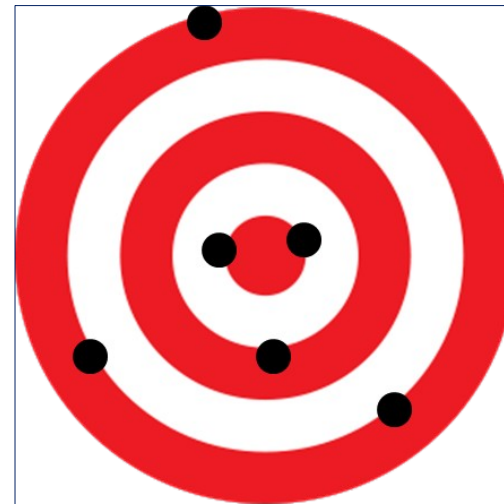
- Explicar e exercitar as seguintes ideias:
 - Critérios de mensuração e avaliação do desempenho das organizações (eficiência, eficácia e competitividade);
 - Ferramentas para o aprimoramento do desempenho da organização;
 - Análise comparativa das ferramentas;

Desempenho nas organizações



Eficiência, Eficácia e Competitividade

Eficiência e Eficácia são os principais critérios para medir e avaliar o desempenho das organizações e também de seus administradores;



Eficaz: média próxima do alvo, independente do desvio padrão



Eficiente: desvio padrão baixo, independente da média estar próxima do alvo

Eficiência, Eficácia e Competitividade

- A eficiência é determinante da eficácia: se houver recursos disponíveis, e forem utilizados corretamente, a probabilidade de atingir os objetivos aumenta;
- A eficácia depende ainda da escolha dos objetivos correto, que depende da compreensão do ambiente e de sua evolução.

Eficiência, Eficácia e Competitividade

- Algumas organizações precisam também ser competitivas: elas precisam ser mais eficazes que seus concorrentes.
- A competitividade é uma grande preocupação num ambiente em que muitas organizações disputam a preferencia dos mesmos consumidores.

O que é Eficiência?



- Realizar atividades ou tarefas da maneira certa;
- Realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos;

Eficiência

- O princípio geral da EFICIÊNCIA é o da relação entre esforço e resultado: quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo;
- A antítese da eficiência é o desperdício;
- Dois critérios específicos que devem ser considerados para avaliar a eficiência: PRODUTIVIDADE E QUALIDADE

Produtividade

$$\text{PRODUTIVIDADE} = \frac{\text{PRODUÇÃO} \img alt="car icon" data-bbox="698 355 812 412}}{\text{RECURSOS} \img alt="person icon" data-bbox="705 450 728 561"/> \img alt="clock icon" data-bbox="752 465 794 538"/>$$

Figura 4.1 *Produtividade é a relação entre resultados obtidos e recursos utilizados.*

Produtividade

- A produtividade pode ser calculada para fatores isolados, como a produtividade da mão de obra ou qualquer outro recurso:

Alunos por professor

Vendas por metro quadrado

Produção por quilowatt/hora

- A produtividade também pode ser examinada para diversos fatores simultaneamente, calculando-se aumentos de porcentagem.

Produtividade

- EXEMPLO:
- Uma fabrica trabalha 1.000 horas para produzir 1.000 peças (uma peça por hora). Com uma mudança no equipamento, a fábrica passa a produzir 2.000 peças em 1.000 horas (duas peças por hora).
- A produtividade aumentou 100%.

Produtividade

- Seguindo no referido exemplo:
- O novo equipamento exigiu um aumento no investimento de capital, de 100.000 para 150.000.
- De 1.000 peças por 100.000 de capital = 0,0100
- Para 2.000 peças por 150.000 de capital = 0,0133
- Logo um aumento de 33%

Produtividade

- No total, houve um aumento de 66,5%
- = 66,5%
- Ao longo de um período, a produtividade pode aumentar porque a produção aumenta e porque o volume de recursos diminui:

**Produtividade da
mão-de-obra**
(itens produzidos
por funcionário)

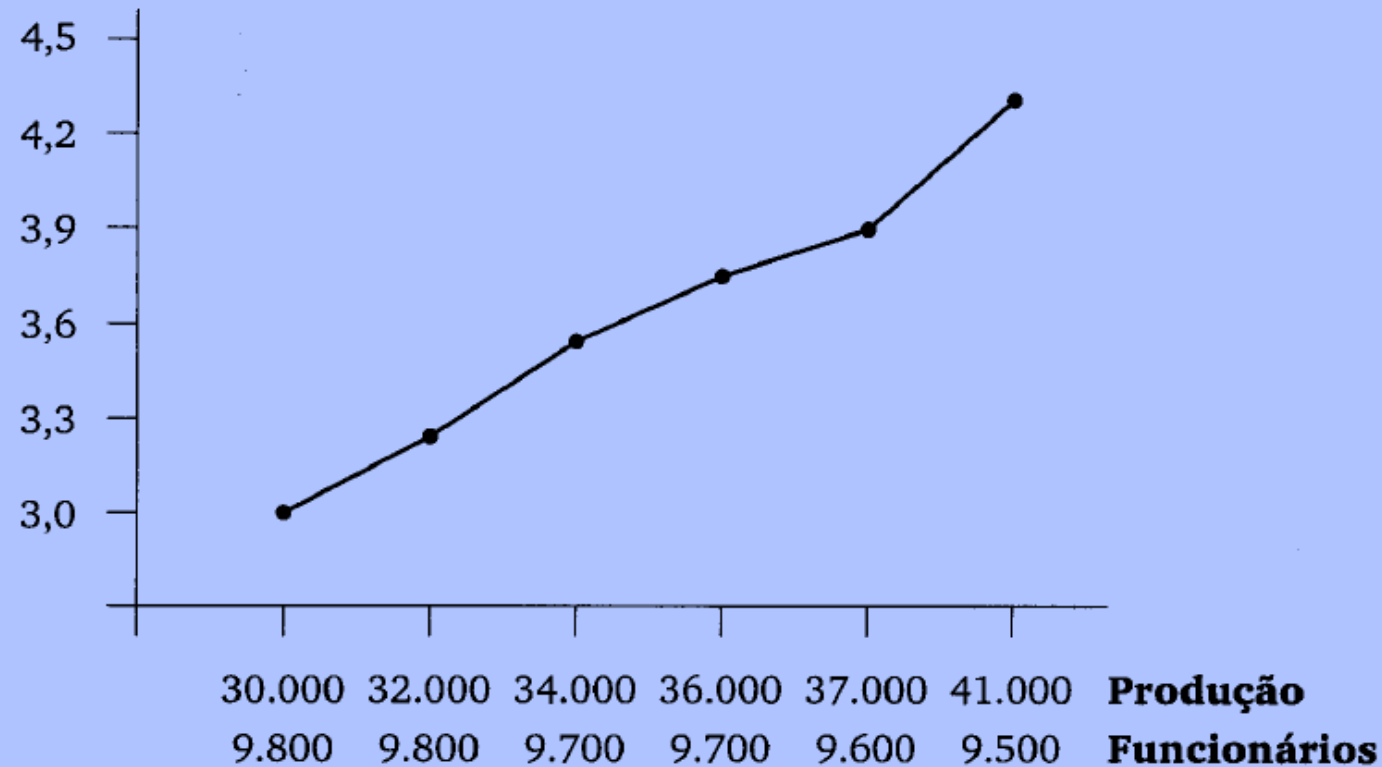


Figura 4.2 Aumento de produtividade da mão-de-obra.

Produtividade e qualidade combinadas

- Mas é preciso ter cuidado ao se definir a medida da produtividade!
- Quanto maior a QUALIDADE, mais **insumos** e **tempo** serão necessários.
- O que não significa, necessariamente, que a produtividade no trabalho de sua empresa é pequena, mas que é **adequada** ao nível de serviço e satisfação do cliente que seu planejamento estratégico determinou.

Qualidade



- No contexto do estudo da eficiência, a qualidade representa a **coincidência** entre o produto ou serviço e sua qualidade planejada.
- Quanto mais alto o número de itens aproveitáveis em relação ao total de itens produzidos, mais qualidade (e eficiência) o sistema tem.

Qualidade

- **QUALIDADE PLANEJADA:** É o conjunto das especificações de desempenho, forma ou conteúdo de um produto ou serviço;
 - *Exemplo: pisar no pedal do freio deve provocar o efeito de diminuir a velocidade e parar o carro.*
- **QUALIDADE DE CONFORMIDADE / ACEITAÇÃO:** É o grau de coincidência entre a qualidade planejada e o desempenho, formato ou conteúdo que o produto ou serviço apresentam na realidade.
 - *Exemplo: O freio tem qualidade de conformidade quando produz o efeito desejado de parar o veículo.*

Qualidade

$$\text{QUALIDADE DE ACEITAÇÃO} = \frac{\text{QUANTIDADE DE ITENS QUE ATENDEM ÀS ESPECIFICAÇÕES}}{\text{QUANTIDADE TOTAL DE ITENS (PRODUTOS OU SERVIÇOS)}}$$

Figura 4.3 *A qualidade do ponto de vista do fornecedor.*

Qualidade

- A falta de conformidade, ou falta de qualidade, significa que o produto ou serviço precisa ser refeito. Ou descartado, se for impossível consertá-lo. A falta de qualidade acarreta os custos da não-qualidade, com os seguintes:



Reclamações e perda de clientes

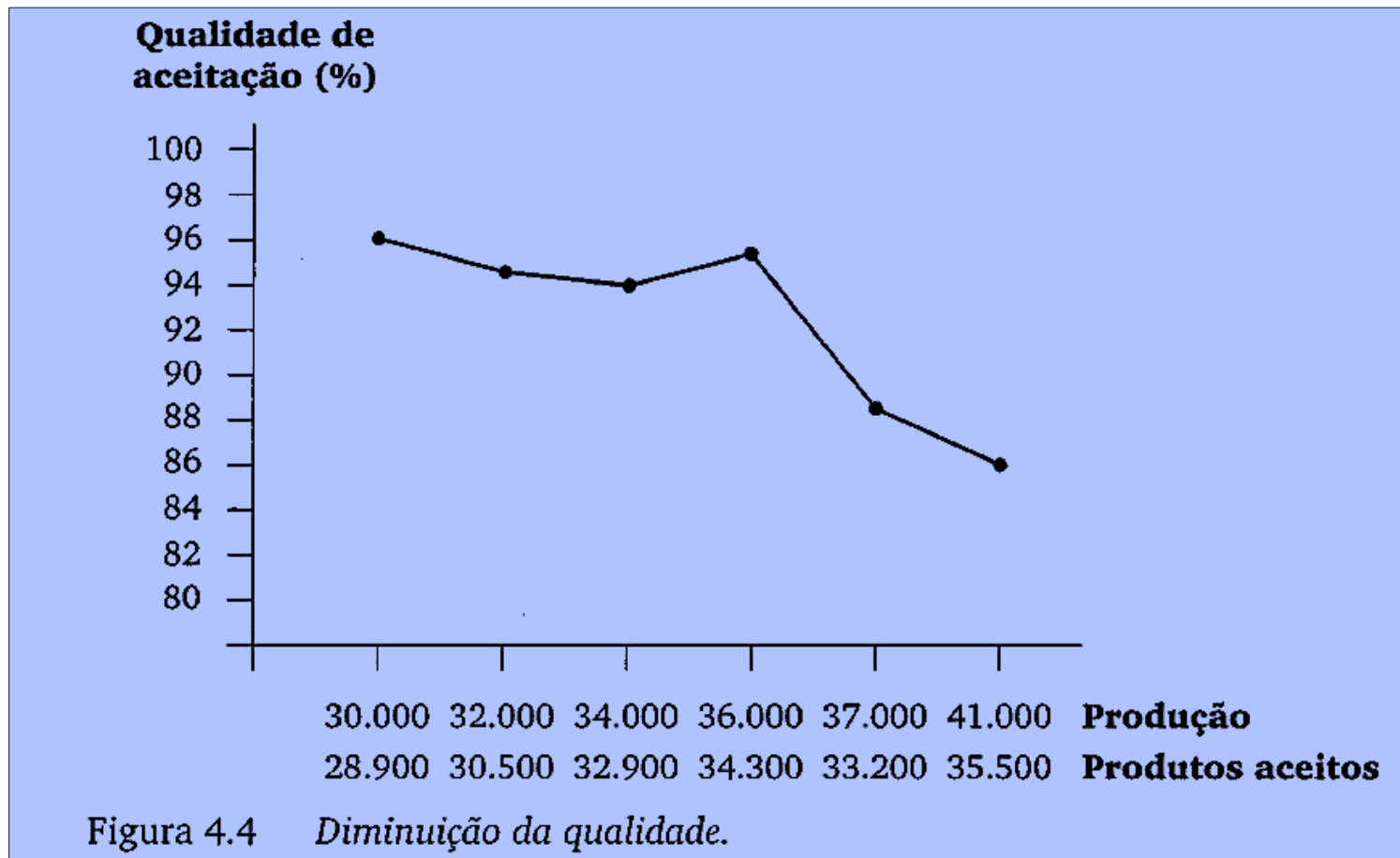
Projeção de imagem pública comprometida

Reposições e consertos que devem ser efetuados sem custo para o cliente, se o produto estiver no período de garantia

Retrabalho – consertos efetuados na própria linha de produção

Perda de produção que devem ser descartados porque não podem ser recuperados

Qualidade



Medidas Combinadas de eficiência

	PROCESSO 1	PROCESSO 2	PROCESSO 3	PROCESSO 4
Pessoas	10	10	20	20
Quantidade produzida	100	200	300	400
Produtividade	1/10	1/20	1/15	1/20

Figura 4.5 *Produtividade e qualidade em quatro processos produtivos.*

Medidas Combinadas de eficiência

	PROCESSO 1	PROCESSO 2	PROCESSO 3	PROCESSO 4
Quantidade produzida	100	100	100	100
Qualidade de aceitação	100%	100%	100%	100%
Horas para produzir uma unidade	4	2	2	1
Produção por hora	1/4	1/2	1/2	1

Figura 4.6 *Eficiência avaliada em função do tempo.*

Eficiência no uso do tempo

- Eficiência em função do tempo não significa trabalhar apressadamente ou tentar realizar a tarefa no menor tempo possível;
- O resultado pode ser o inverso, pois o trabalho apressado pode causar fadiga e erros;
- Todas as tarefas que exigem concentração ou aplicação das aptidões físicas (força, acuidade, visual, destreza manual), devem ser feitas com intervalos de descanso.

Eficiência no uso do tempo **DICA**



Valor-padrão

- A eficiência também pode ser avaliada pela comparação entre um valor ideal e um valor real de desempenho, seja de produção ou consumo de recursos.
- **Exemplo:** se o tempo padrão para realizar uma tarefa é de 60min (1hora), e você consegue concluí-la em 30min, você tem o dobro da eficiência-padrão.

Eficácia



Grau de coincidência dos resultados em relação aos objetivos;

Capacidade de um sistema, processo, produto ou serviço de resolver um problema;

Fazer as coisas certas;

Sobrevivencia.

Eficácia

$$\text{EFICÁCIA} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{OBJETIVOS}}$$

Figura 4.7 *Eficácia é a relação entre resultados e objetivos.*

- Os objetivos relevantes para a ideia de eficácia relacionam-se com o **ambiente da organização**;
- Compreender o **ambiente**, suas **necessidades**, **desafios** e **oportunidades** é uma habilidade de vital importância para quem administra organizações.

Matriz FOFA

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	F ORÇAS	O PORTUNIDADES
Pontos fracos	F RAQUEZAS	A MEAÇAS

Organizações e o Ambiente

- O ambiente de uma organização compreende todas as pessoas, outras organizações, eventos e situações que ela mantém qualquer espécie de relação.
- *Stakeholders*



Figura 4.8 A organização e seu ambiente.

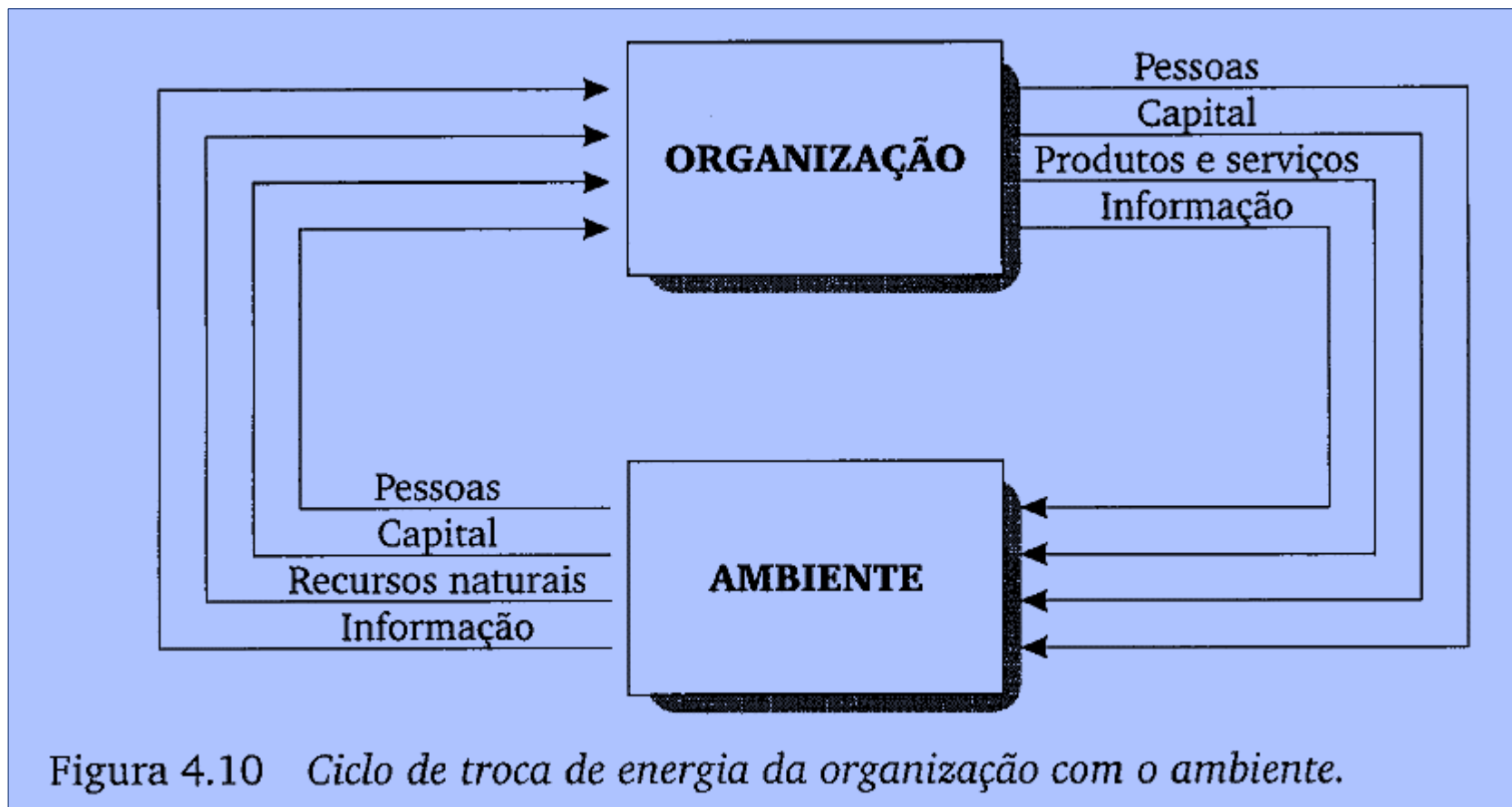
STAKEHOLDERS	CONTRIBUIÇÃO FORNECIDA À ORGANIZAÇÃO	RECOMPENSA RECEBIDA DA ORGANIZAÇÃO
Acionistas, proprietários, investidores	Capital	Retorno sobre o investimento
Empregados	Trabalho, conhecimento, experiência	Condições de trabalho, remuneração, benefícios, auto-realização, carreira etc.
Fornecedores	Matéria-prima, peças e componentes, energia, transporte e outros fatores de produção	Fonte de rendimento, mercado
Governo e sociedade	Infra-estrutura social, legal, econômica e material	Taxas, impostos, contribuições, proteção do meio ambiente
Clientes, consumidores, usuários, contribuintes, mercado	Compra de produtos e serviços, receitas de vendas	Preço, qualidade, disponibilidade de produtos e serviços

Figura 4.9 Contribuições e recompensas de diferentes stakeholders.

Eficácia

- Uma forma de estudar eficácia consiste em analisar a relações de troca entre as recompensas que os stakeholders recebem e as contribuições que a organização recebe;
- Quanto maior a coincidência de interesse entre esses dois lados, mas **eficaz** a organizações e maior sua capacidade de **sobrevivência**.

Trocas de Energia



Trocas de Energia

ENTRADA

- Influências tecnológicas
- Influências sociais
- Influências econômicas
- Influências políticas

SAÍDA

- Pessoas com aumento de qualificações;
- Retorno de investimentos de acionistas;
- Salários;
- Impostos, taxas e contribuições;
- Acidentes de trabalho
- Poluição;
- Consume de recursos naturais.

Competitividade

- Competitividade é uma tradução particular da ideia de **eficácia**, que se aplica particularmente a empresas;
- A empresa mais eficaz em seu ramo é aquela consegue transformar um grande número de pessoas em seus clientes e obter lucros e **sobreviver** com isso.



Competitividade

- Na maioria das vezes, o termo competitividade empresarial está relacionado à economia de mercado, ou seja, a rentabilidade superior aos concorrentes.
- A competitividade empresarial é a disputa entre sua empresa e outros negócios do seu ramo de atuação.
- É basicamente a **eficiência** em satisfazer as necessidades e expectativas do seu cliente fazendo uso de menores investimentos.

Competitividade



Qualidade e Competitividade

- Já definimos **qualidade** como a coincidência entre as especificações e o produto.
- Porém isso não inclui a **visão do cliente!**
- Quando a competitividade é considerada, a inclusão do cliente na definição de qualidade torna-se prioritária.
- As especificações do produto ou serviço certo foram planejadas de maneira a atender aos interesses de um mercado ou cliente e, ao mesmo tempo, às necessidades econômicas da organização que o fornece.

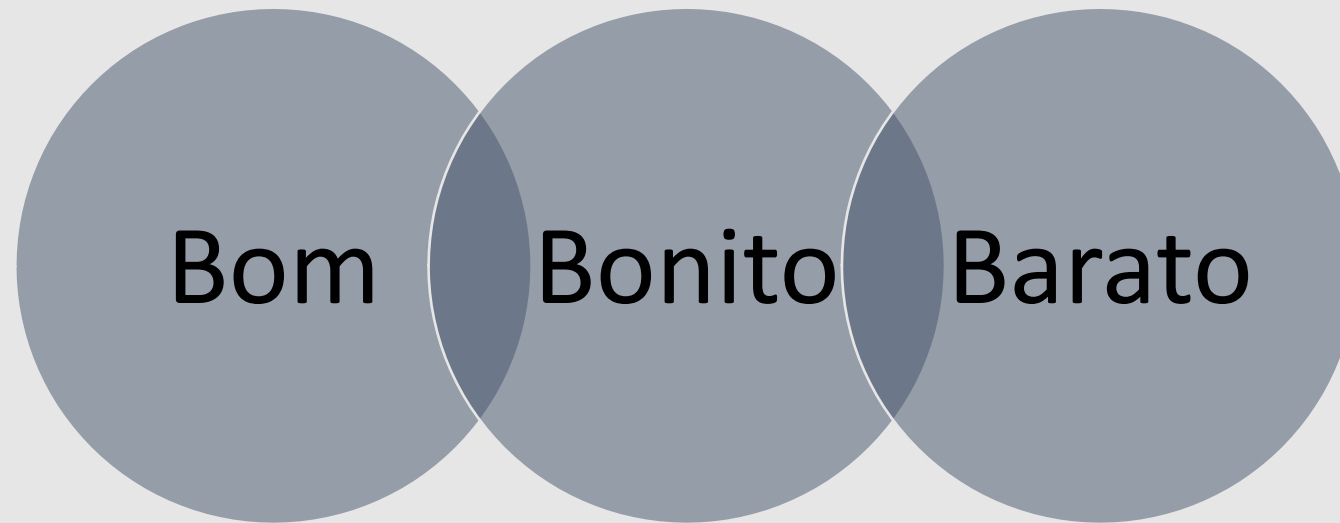
Qualidade e Competitividade

- Administrar a qualidade não se resume a planejar o produto certo ou fazê-lo corretamente na linha de produção.
- Esses dois objetivos precisam ser perseguidos simultaneamente, se uma empresa pretende ser competitiva.



Custo

- A competitividade com base em curso significa que a empresa tem uma estrutura eficiente de utilização de recursos e consegue oferecer produtos e serviços a preços atraentes para o consumidor.



Custo

- O desperdício é a matriz da ineficiência, ocorre quando:
 - Mais recursos são usados do que os necessários para realizar um objetivo;
 - Consomem-se recursos e nenhum objetivo é realizado;
 - Produtos e serviços (objetivos) desnecessários são realizados.

Custo

- Eliminação de desperdícios

AGREGAÇÃO DE VALOR

Atividade que transforma recursos para atender a necessidades de clientes.

DESPERDÍCIO

Atividade que consome recursos, mas não agrega valor ao produto ou serviço.

Figura 4.12 *Agregação de valor é minimização do desperdício.*

Custo

- Redesenho de processo (ou reengenharia) procura criar um processo totalmente novo e mais eficiente, com o uso inteligente da tecnologia da informação. Exemplos
 - Substituição do atendimento personalizado na agências bancárias pelo autosserviço por meio de computador (caixas eletrônicos e internet banking);
 - Substituição do atendimento personalizado dos armazéns pelo autosserviço dos supermercados (anos 40 e hoje).

Velocidade



- Chegar primeiro é a essência da disputa, mesmo que isso signifique certo desperdício de recursos;
- Pode ser feito das seguintes formas:
 - Redução do tempo de ciclo;
 - Tempo de chegada ao mercado

Velocidade

- Nas corridas de automóveis, o objetivo é reduzir o tempo no pit-stop ao mínimo.
- Para isso são empregados mais de 10 pessoas altamente qualificadas, para trocar pneus e encher o tanque.
- Apesar do desperdício e da aparente ineficiência, o processo é altamente adequado ao objetivo.



Inovação

- Inovação significa a capacidade de apresentar novos produtos e serviços.
- Como produtos e serviços não duram para sempre, a inovação (associada a velocidade) é um fator de competitividade;
- Exemplo: uma parte importante das decisões de compra são tomadas dentro do próprio ponto de venda – assim muitos supermercado produtos são colocados perto dos caixas de pagamento (isso nem sempre foi assim, mas hoje é adotado majoritariamente)

Flexibilidade

- Flexibilidade significa a capacidade de um sistema produtivo para fornecer diferentes produtos e serviços.



Atividade de Fixação 4

- 1)Quais os critérios de mensuração e avaliação do desempenho das organizações? Faça um breve comentário a respeito de cada um deles.
- 2)Que ferramentas podem ser utilizadas para o aprimoramento do desempenho das organizações? Comente resumidamente a respeito dessas ferramentas.
- 3)Como se pode avaliar a eficiência e a eficácia de uma organização que atua na agropecuário, e na prestação de serviços?