

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

Conceitos Introdutórios e Noções Gerais – PARTE 2

Prof. Dra. Ana Carolina Salles

INDICADORES DE DESEMPENHO

- As organizações realizam funções (organizacionais/administrativas) adquirindo e usando recursos, para desenvolver e fornecer produtos e serviços para atender as demandas de seus clientes.
- Duas palavras são usadas para indicar que uma organização **tem desempenho de acordo com as expectativas dos stakeholders: Eficiência e Eficácia**

EFICIÊNCIA X EFICÁCIA

QUAL A DIFERENÇA?????

EFICIÊNCIA X EFICÁCIA

- **Eficácia** é a palavra usada para indicar que a organização **realiza seus objetivos**.
- Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.
- **Eficiência** é a palavra usada para indicar que a **organização utiliza de maneira produtiva ou econômica os seus recursos**.
- Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização de recursos, mais eficiente é a organização.

Eficiência (Meios)	Eficácia (Fins)
Ausência de desperdício	Capacidade de realizar resultados
Uso econômico dos recursos	Grau de realização dos objetivos
Menor quantidade de recursos para produzir mais resultados	Capacidade de resolver problemas

EFICIÊNCIA X EFICÁCIA

- As organizações podem ser extremamente ineficazes ou ineficientes, ou as duas coisas ao mesmo tempo, e criar problemas ao invés de resolvê-los.
- Tudo depende da forma como as organizações são administradas.
- O papel da administração, em resumo, é assegurar a eficiência e eficácia das organizações

ADMINISTRAÇÃO

- Administração é uma palavra antiga associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos.

Administração

Gestão

Gerência

Manejo

Management

- Todas têm o mesmo significado: um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos e para viabilizar o alcance de objetivos e resultados.

ADMINISTRAÇÃO

- **Administração**

Ação de administrar; Gestão de negócios públicos ou particulares; Governo, regência;

Conjunto de princípios, normas e funções que tem por finalidade ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter um determinado resultado;

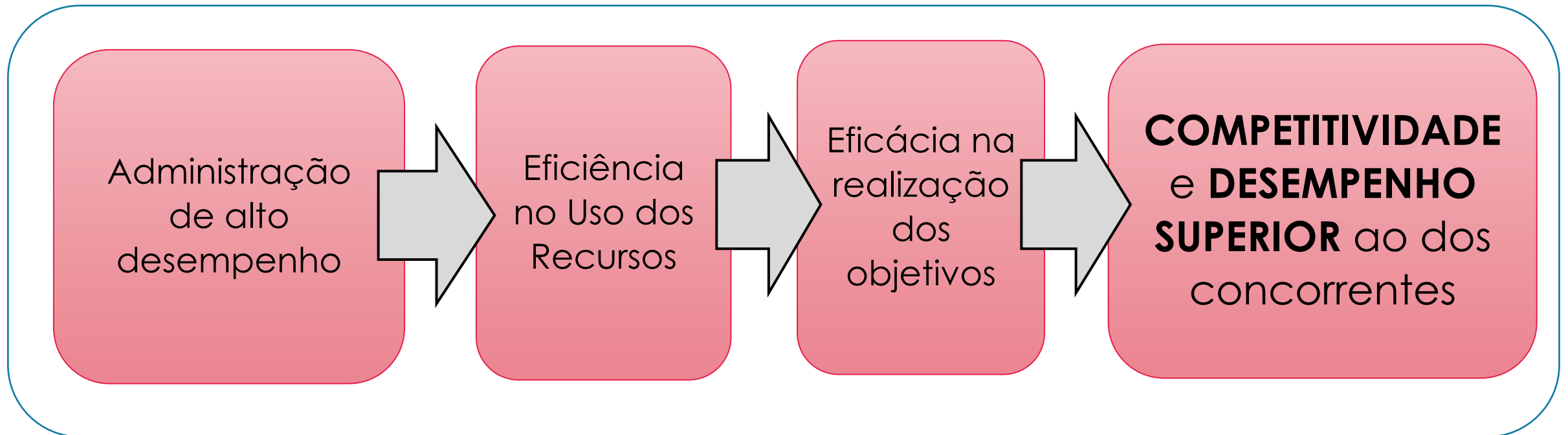
Prática desses princípios, normas e funções; função do administrador; função do gerente; Ato de gerir; gestão; gerência; Pessoal que administra; Direção; Controle;

Fonte: Novo dicionário Aurélio, 1ª edição.

DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

- Eficiência – é a medida de utilização dos recursos
- Eficácia – é a medida de realização dos objetivos
- Eficiência e eficácia são dois critérios básicos para avaliar o desempenho das organizações
- Algumas organizações além de eficientes e eficazes precisam ser competitivas, porque enfrentam outras organizações que perseguem os mesmos objetivos
- O desempenho de uma organização reflete o desempenho de seus administradores.
- Uma organização eficiente, eficaz e competitiva evidencia que tem uma administração de alto desempenho

DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

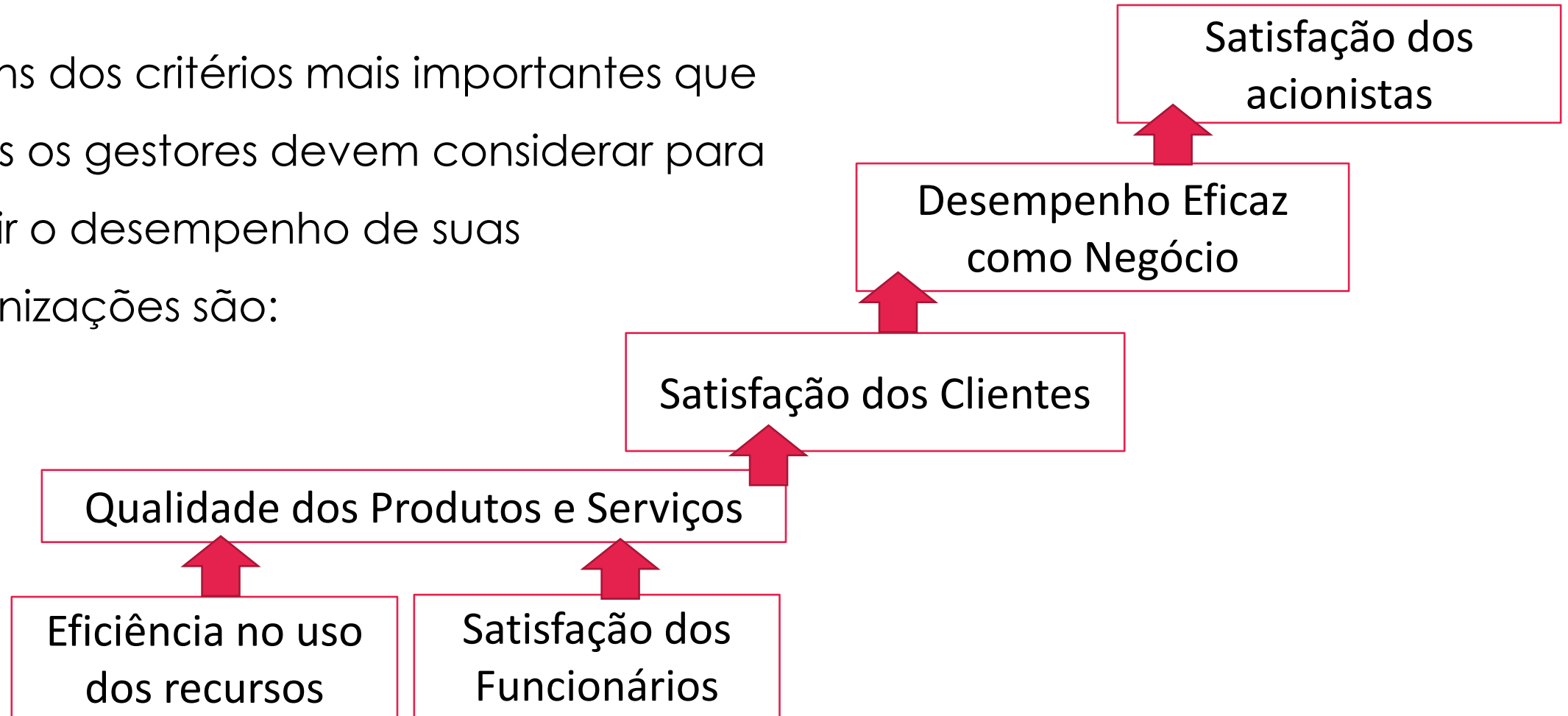


Os critérios básicos para avaliação de desempenho se desdobram e são complementados por outros.

Os gestores de todas as organizações dispõem de sistemas complexos de avaliação e mensuração.

DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

- Alguns dos critérios mais importantes que todos os gestores devem considerar para medir o desempenho de suas organizações são:



E PARA FALAR DE DESEMPENHO, VOLTAMOS A FALAR DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA...

- Desempenho relacionado aos meios
- Desempenho relacionado aos fins

EFICIÊNCIA

- Eficiência significa:
 - 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.
 - Realizar tarefas de **maneira econômica**, empregando a **menor quantidade** possível de recursos.
- Eficiência é mais do que uma simples medida numérica de desempenho
- **O princípio 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.**

DESPERDÍCIO

- O desperdício ocorre quando:

Mais recursos são usados do que os necessários para realizar um objetivo

Consumem-se recursos e nenhum objetivo é realizado

Produtos e Serviços (objetivos) desnecessários são realizados

Eliminar desperdícios significa reduzir ao mínimo ou eliminar a atividade que não agrega valor ao produto ou serviço.

AGREGAÇÃO DE VALOR

- Agregação de valor é a contrapartida da eliminação de desperdícios.
- Agregar valor **significa realizar operações estritamente relacionadas com a elaboração do produto ou prestação do serviço.**
- Um produto ou serviço fornecido **sem desperdícios** tem o **máximo de valor agregado** para o cliente.
- Portanto, a **eliminação de desperdícios diminui os custos de produção**, sem que o valor do produto para o cliente fique comprometido.

AGREGAÇÃO DE VALOR X DESPERDÍCIO

Agregação de Valor

Atividade que transforma recursos para atender a necessidade de clientes

Desperdício

Atividade que transforma recursos mas não agrega valor ao produto ou serviço

PRODUTIVIDADE

- O critério mais simples para avaliar a eficiência de um processo, organização ou sistema é a produtividade.
- Produtividade é a relação entre recursos utilizados e os resultados obtidos (ou produção).
- **Produtividade = Produção / Recursos**
- Todo sistema tem um índice de produtividade, que é a quantidade de produtos/serviços que cada unidade de recursos fornece.

PRODUTIVIDADE

Exemplos

- Quantidade de alunos por professor
- Quantidade de pacientes tratados por médico
- Quantidade de pessoas atendidas por hora
- Quantidade de produtos fornecidos por funcionário

PRODUTIVIDADE

- A ideia básica de **produtividade tem variações**:
- Entre dois sistemas que utilizam a **mesma quantidade de recursos**, é mais produtivo aquele que produz **maior quantidade de resultados**
- Entre dois sistemas que produzem a **mesma quantidade de resultados**, é mais produtivo aquele que o faz com a **menor quantidade de recursos**
- A produtividade de um sistema aumenta à medida que a **quantidade de recursos diminui** para produzir o **mesmo resultado**
- A produtividade de um sistema aumenta à medida que a mesma **quantidade de recursos** produz **resultados cada vez maiores**

PRODUTIVIDADE

- De forma geral, quanto **MAIOR A QUANTIDADE DE RESULTADOS** obtidos com **MESMA UNIDADE DE RECURSOS**, mais **PRODUTIVO** o sistema é.
- Porém, ao longo de um período de tempo, a produtividade pode aumentar porque a produção aumenta e, ao mesmo tempo, porque diminui o volume de recursos empregados.

Produção	Funcionários	Itens produzidos por funcionário
30.000	9.800	3,0
32.000	9.800	3,3
34.000	9.700	3,6
41.000	9.500	4,3

EFICÁCIA

- Como já vimos, eficácia está relacionada aos fins, ou seja, ao alcance de objetivos.
- Não adianta muito produzir resultados de maneira eficiente, se não forem os resultados corretos.
- A diferença entre eficiência e eficácia pode ser ilustrada pela história das duas principais empresas automobilísticas do mundo: Ford e General Motors

EFICÁCIA

- **Exemplo:**
- Henry Ford – Ford – Mestre da eficiência – orientação para o processo
- Alfred Sloan – GM – Empresa mais bem sucedida do ramo – orientação para o mercado
- Ford – Fazer eficientemente o mesmo carro
- GM – Fazer um carro para cada tipo de cliente

EFICÁCIA

- Eficácia é o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos (desempenho esperado) e resultados (desempenho realizado).
- Eficácia significa grau ou taxa de realização dos objetivos finais da organização:
 - Satisfação do cliente
 - Satisfação dos acionistas
 - Impacto na sociedade
 - Aprendizagem organizacional

VEJAMOS A SEGUIR EM DETALHES CADA UM
DESSES INDICADORES QUE MEDEM A
EFICÁCIA DAS ORGANIZAÇÕES



SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

- A satisfação dos clientes é um objetivo prioritário para todas as organizações.
- Sem clientes satisfeitos, as demais medidas de desempenho da organização ficam comprometidas.
- Diversos indicadores podem ser usados pelas organizações para planejar e controlar o seu desempenho na dimensão da satisfação dos clientes.

SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

- Indicadores:
 - Satisfação dos clientes com a qualidade dos produtos e serviços
 - Retenção (fidelização) de clientes
 - Ganho de novos clientes
 - Volume de reclamações
 - Atendimento de reclamações
 - Facilidade de acesso aos serviços de assistência aos clientes
 - Repetição de negócios (ou retorno de clientes)
- O problema de administrar a qualidade não se resume a planejar especificações e fazer o produto da maneira certa.
- Dentro da perspectiva de eficácia, qualidade é fazer da maneira certa o produto certo.

SATISFAÇÃO DOS ACIONISTAS

- O conceito de satisfação dos acionistas é **elástico**.
- Acionistas podem ser **investidores privados, fundos de pensão, poder público**, entre outros.
- Esses diferentes tipos de acionistas podem avaliar o desempenho da organização por meio de uma combinação dos seguintes indicadores:
 - Fluxo de Caixa
 - Lucro
 - Retorno sobre o investimento ou ganhos por ação
 - Controle de orçamento
 - Participação no mercado
 - Valor da propriedade Intelectual (patentes, direitos, programas de computador)
 - Crescimento dos negócios
 - Conquista de novos mercados e lançamento de novos produtos
 - Porcentagem da receita de vendas produzida pela venda de novos produtos
 - Crescimento e *mix* da receita
 - Redução de custos e aumento da produtividade
 - Utilização dos ativos (estratégia de investimento)

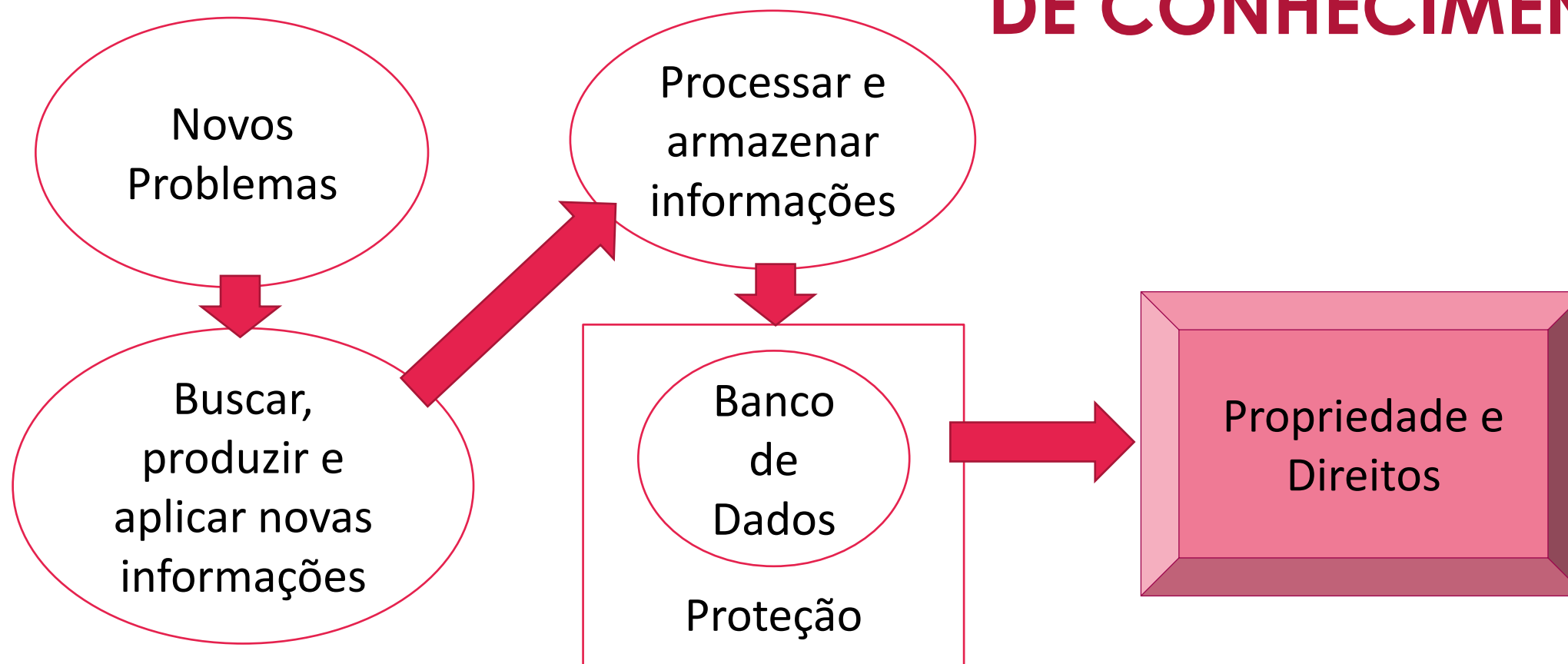
IMPACTO NA SOCIEDADE

- O papel e o impacto de uma organização na sociedade tornaram-se temas obrigatórios da administração desde meados da década de 1960, quando começaram a emergir movimentos de defesa do consumidor e do meio ambiente.
- Esses impactos na sociedade traduzem-se em tendências como a de responsabilidade social da empresa, governança e cidadania corporativa.
- Indicadores como:
 - Respeito a normas ambientais
 - Providências implementadas para proteger o ambiente
 - Apoio a empreendimentos comunitários
 - Punições recebidas por incidentes comprometedores do ambiente

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DOMÍNIO DE CONHECIMENTO

- O desempenho na dimensão da aprendizagem pode ser avaliado pela capacidade de obtenção e utilização de conhecimento pela organização.
- Aprendizagem e conhecimento aparecem como vantagens competitivas para as organizações, permitindo que elas enfrentem com êxito as mudanças e a concorrência.
- Aprendizagem é o resultado do processo de tomar decisões para resolver problemas.

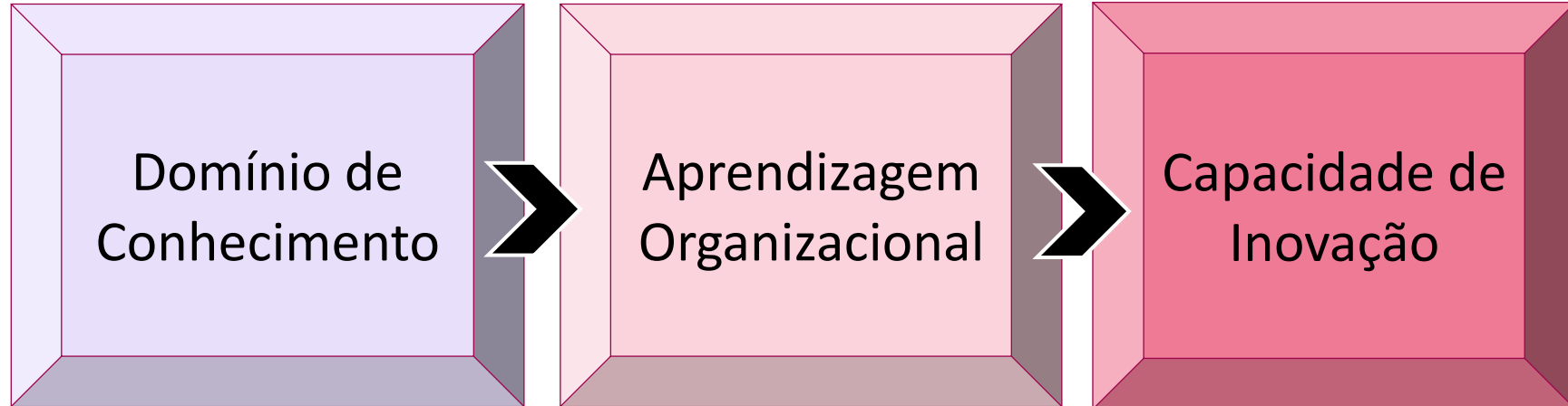
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DOMÍNIO DE CONHECIMENTO



APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DOMÍNIO DE CONHECIMENTO

- Alguns indicadores de desempenho relacionados à aprendizagem e ao domínio do conhecimento pela organização:
 - Aquisição de competências pelos funcionários
 - Nível de treinamento dos funcionários (qualidade do material humano)
 - Bancos de dados estratégicos
 - Propriedade de software estratégico
 - Patentes e direitos humanos
 - Métodos de mapeamento e utilização das competências dos funcionários
 - Capacidade de trabalhar em equipe
 - Delegação de autoridade e poder de decisão para os funcionários

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DOMÍNIO DE CONHECIMENTO



APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E DOMÍNIO DE CONHECIMENTO

- A **capacidade de inovação** é um dos benefícios da **aquisição de conhecimento** e um **fator de competitividade**.
- Inovação significa a **capacidade de apresentar e desenvolver novos produtos ou serviços** que efetivamente chegam ao **mercado**.
- Produzir continuamente novas ideias, isto é, buscar formas de inovar é uma **condição para a sobrevivência** das organizações em mercados cada vez mais competitivos.

COMPETITIVIDADE

- Competitividade é uma tradução particular da ideia de eficácia.
- As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre si disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores.
- **A empresa mais competitiva é aquela que consegue transformar grande número de pessoas em seus clientes, obter lucro e sobreviver com isso.**
- Para serem competitivas, as empresas precisam **ter desempenho melhor que outras que disputam os mesmos recursos e clientes.**
- A competitividade de uma empresa aparece quando ela tem uma **vantagem** sobre seus concorrentes.

COMPETITIVIDADE

- A **vantagem competitiva** faz uma empresa ser **preferida** pelos seus clientes, **ser mais competente** em alguma forma de relacionamento com o ambiente ou dispor de algum **recurso singular**.
- As **vantagens competitivas estão embutidas nos indicadores de eficiência e eficácia**.
- Uma organização **eficiente e eficaz** tem alta probabilidade de ser **competitiva**.
- Existem algumas vantagens competitivas mais relevantes que as organizações **podem incluir nas suas estratégias**, mas no final das contas, a **competitividade é medida pela preferência dos consumidores**.

COMPETITIVIDADE

Fontes de Vantagens Competitivas

Qualidade do produto
Domínio de fontes de matéria-prima
Domínio de tecnologia
Posse de capital
Imagem junto aos clientes e à sociedade
Sistema eficaz de distribuição
Sistema Eficiente de produção
Quantidade de valor agregado ao produto

REFERÊNCIAS

- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier-Campus, 2011.