

Page 1

Introdução à Administração Organizações e Administração

Principais componentes das organizações

1. Recursos Humanos Materiais Financeiro Espaço Tempo
2. Processo de transformação Divisão do trabalho
3. Objetivos

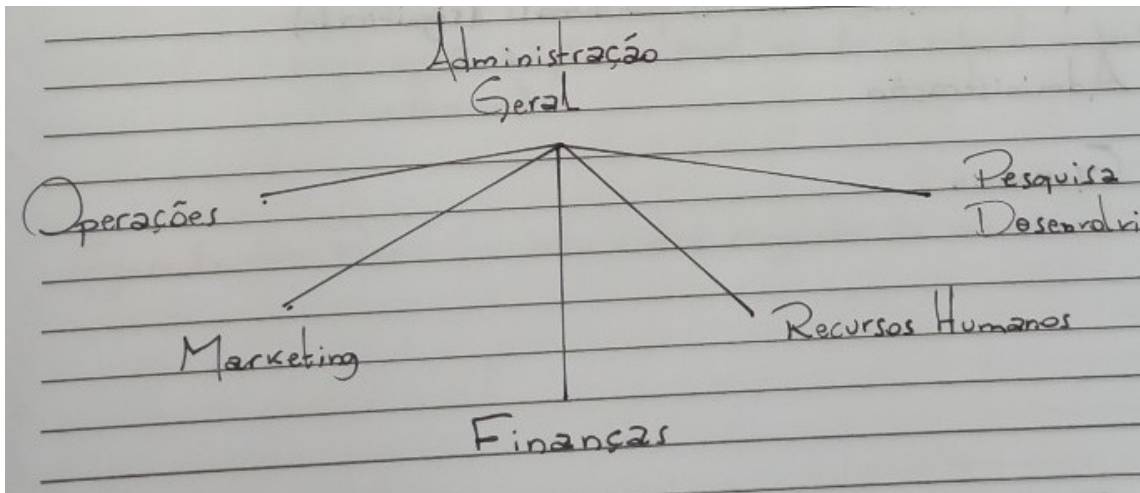
Produtos Serviços

Input → Processo de transformação → Output Ford

1ª, 2ª, 3ª, 4ª revoluções industriais

Principais processos organizacionais

Administração Geral



Page 2

- Funções organizacionais e seus objetivos principais
 - Operações
 - Marketing
 - Pesq. e Desenv.
 - Finanças
 - Rec. Hum.
- Conceitos para avaliar o desempenho das organizações
 - Eficiência
 - Aproveitamento de recursos
 - Eficácia
 - Alinhamento do objetivo

- Administração e outras palavras (significado)
 - Administração
 - Gerência

Page 3

Funções do Processo de Gestão

Planejamento → É a ferramenta para administrar as relações com o futuro. O resultado é o plano.

Organização → Processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a relação de objetivos. O resultado é a estrutura.

Liderança → Processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. O resultado é coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo.

Execução → Processo que consiste em realizar atividades planejadas por meio de energia física e mental.

Controle → Processo para assegurar a realização dos objetivos. O resultado é a comparação da realização x plano, realizando a retroalimentação (feedback).

Gerente → Pessoa que administra conjunto de recursos.

Page 4

Planejamento ↔ Organização † † † Controle ↔ Liderança ↔ Execução

-
- **Papeis de Informação**
 - Monitor
 - Disseminador
 - Porta Voz
 - **Papeis Gerenciais e Papeis Interpessoais**
 - Líder
 - Figura de Proa
 - Ligação
 - **Papeis de Decisão**
 - Adm. de Recursos
 - Negociador
 - Empreendedor
 - Controlador de Distúrbios

Por Henry Mintzberg

Page 5

Competências Intelectuais → As habilidades intelectuais referem-se a todas as formas de raciocinar. O uso dessa habilidade faz com que se desenvolva a competência para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e formar decisões.

Habilidade:

- **Racional** → Trabalha na lógica sobre informações concretas.

- **Conceitual** → Pensamento abstrato, que não depende de informações concretas, intuição, imaginação e criatividade.

Competências Interpessoais → Gerente usa para liderar, para trabalhar com superiores, relacionar-se com seus contatos. Algumas importantes:

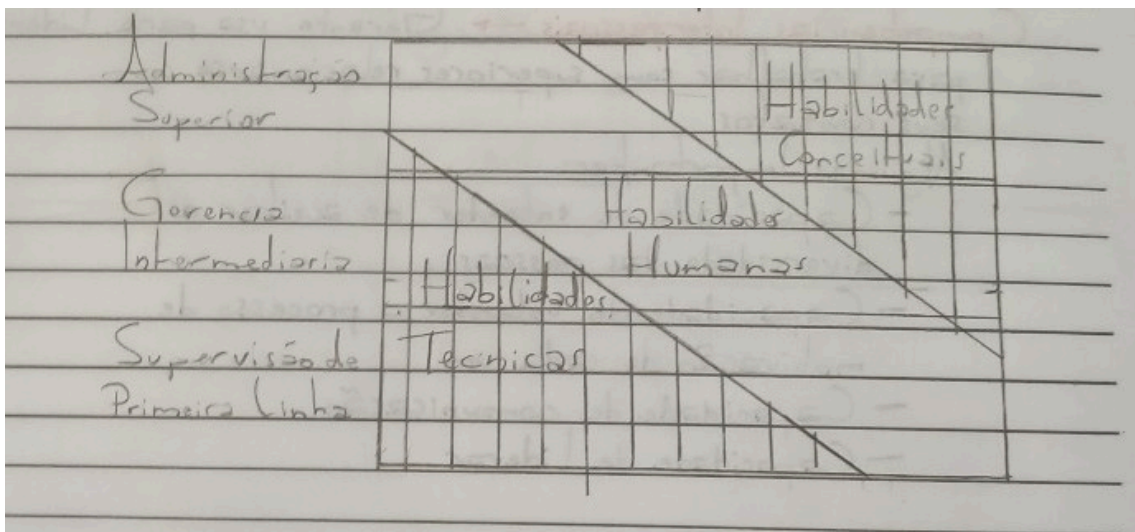
- Capacidade de entender e aceitar a diversidade das pessoas.
- Capacidade de entender o processo de motivação de cada um.
- Capacidade de comunicação.
- Capacidade de liderar.

Page 6

Competência Técnica → Abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente. Por exemplo: se você é um administrador de um hospital, provavelmente você deve ser também da área médica. Alguns trazem habilidades da sua formação, outros adquirem do próprio trabalho.

Competência Intrapessoal → Entendimento do próprio cargo, de seus requisitos e seu impacto sobre a organização.

- Capacidade de entender seu comportamento, em particular as emoções.
- Capacidade de entender o comportamento alheio, em particular as emoções alheias.
- Capacidade de superar sua própria vulnerabilidade.



Page 7

Maestro e Cirurgião

O gerente como maestro é capaz de fazer as pessoas produzirem um resultado coletivo, utilizando suas técnicas. No entanto, as pessoas dirigidas são mais competentes tecnicamente que o maestro. Seu papel é dirigir e não executar a tarefa.

O gerente cirurgião está na ponta oposta. Ele é especialista no que gere. Desempenha ao mesmo tempo o papel técnico e é o chefe da equipe de ajudantes — exemplo: piloto que também é chefe da tripulação. Seu papel é fazer parte da operação ao mesmo tempo que chefia.

Teoria é um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática. A partir do século XIX que a administração tornou-se um corpo organizado de conhecimentos ou teorias, assumindo o nome de disciplina. As teorias da administração se organizaram em escolas e foram desenvolvidas para responder a questões específicas de seu tempo, contribuindo para administração moderna. Maquiavel (1469-1527) teve muitas contribuições. Sua obra mais conhecida é *O Príncipe*, na qual faz recomendações sobre como um governante deve se comportar. Se tivesse vivido mais recentemente, muitas de suas ideias continuariam a ser endossadas.

Page 8

- Maquiavel acreditava na importância do trabalho de equipe como o maior relevante no trabalho do dirigente
- A aprovação dos governados é essencial para o sucesso dos governantes
- Desde a publicação de *O Príncipe* em 1513, se passaram quase 400 anos sem publicação de administração, que começou novamente no século XIX
- Taylor produziu o livro *Shop Management* - Administração de Operações Fabris
 - I. O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção (fabricação)
 - II. Deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas
 - III. Os empregados devem ser selecionados e treinados de maneira que pessoas e processos fossem compatíveis
 - IV. Deveria ter uma atmosfera íntima e cordial entre a administração e trabalhadores para garantir um ambiente psicológico favorável para aplicar esses princípios

Henry Ford (1863-1947)

- Peças e componentes padronizados e intercambiáveis. Na produção massificada, cada peça ou componente pode ser montado em qualquer produto.
- Especialização do trabalho. O produto é dividido em partes e os processos em etapas. Cada pessoa num sistema de produção deve ter uma tarefa fixa dentro de uma etapa do processo.

Page 9

Henry Fayol (1841-1925)

- Falou muito no papel do dirigente.
- Fayol considerava a empresa uma atividade abstrata conduzida por um sistema racional de regras e autoridade, que justifica a sua existência quando atende o objetivo de fornecer valor.

Max Weber (1864-1920)

- Para Weber, a sociedade e as organizações são sistemas de normas impessoais. São as normas (ou leis) que regem o comportamento das pessoas. Nas sociedades primitivas, o controle é a vontade ou capricho dos governantes que regem o comportamento das pessoas.

Enfoque Comportamental

- Taylor, Fayol e Weber tinham a preocupação básica de desempenho na visão mecanicista.
 - O enfoque comportamental considera as pessoas em sua totalidade e como parte do sistema da empresa. Quando se usa enfoque comportamental, a pessoa fica em primeiro plano.
-

Pense Nisso

- Qual sua opinião sobre os princípios de Taylor: a favor, contra ou neutro? Por quê?
- Os princípios de Taylor continuam atuais e válidos no mundo de hoje?
- Se fossem seriamente aplicados, o que mudaria nas organizações e na sociedade?

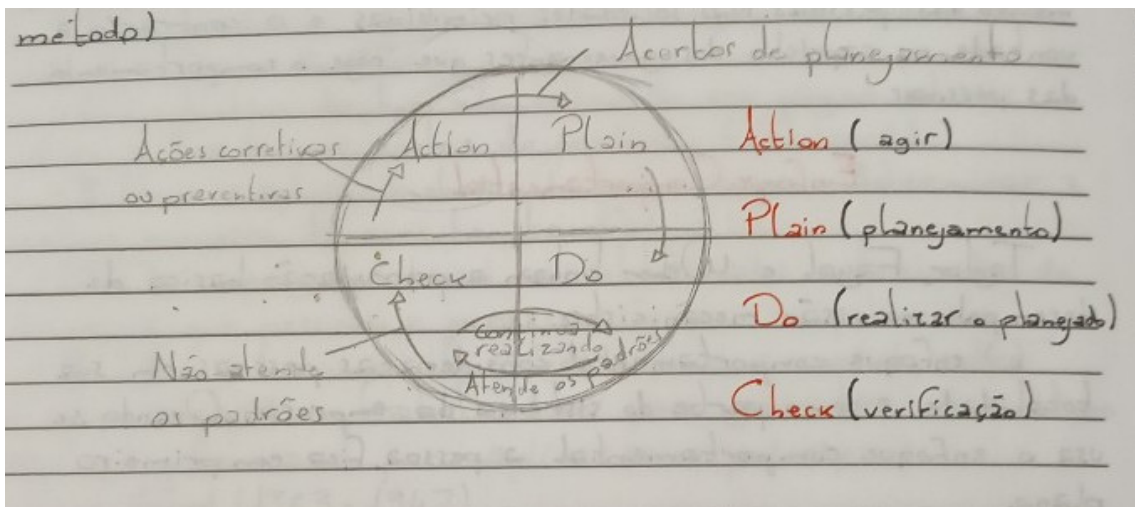
Page 10

La história del Ford T (vídeo)

Sistema Toyota de produção → Lean Production (produção enxuta) Lean Institute

Pesquisar Carlos Ghosn

Shewhart → Ciclo PDCA (no EUA, no restante do mundo é conhecido como Ciclo Deming, que foi quem popularizou o método)



Page 11

Vídeo - Toyota: Produção Enxuta

13/09/24

- Administração de Operações
- Sistema Toyota de Produção
 - Automação
 - Controle de Inventário

Eficiência → É o aproveitamento dos recursos.

Eficácia → É atingir o objetivo. Só existe eficácia se houver objetivo.

Produtividade → É a relação:

- Output / Input

Eficiência → Matéria Prima Utilizada / Matéria Prima Disponível

Numa empresa a receita foi de 22 milhões e os custos necessários para a produção foram 20,9 milhões. Qual sua eficiência econômica?

$$E_{ec} = (22 / 20,9) \times 100 = \mathbf{105,3\%}$$

A eficiência econômica de uma indústria é 125%. A empresa faturou 240.000. Qual deve ser seus custos?

Page 12

Eficiência

$$E = \text{faturamento} \div \text{custos}$$

$$\text{Faturamento} = 240.000$$

$$E = 1,25$$

$$\text{Custos} = 240.000 \div 1,25 = \mathbf{192.000}$$

Num processo produtivo geramos 9.900 kg de sucata a cada 10 toneladas de matéria-prima. Qual deve ser a eficiência da matéria-prima?

$$10.000 - 100 = 9.900 \text{ kg}$$

$$\text{Ef.: } 9.900 \div 10.000 \times 100 = \mathbf{99\%}$$

Deveríamos ter percorrido hoje 1.200 km, mas em função do trânsito só conseguimos atingir 800 km. Qual foi a nossa eficiência?

$$\text{Eficiência \%} = 800 \div 1.200 \times 100 = \mathbf{67\%}$$

Deveríamos cursar 32 disciplinas em 3 anos de curso, mas só conseguimos cursar 20 disciplinas. Qual foi a eficácia?

$$\text{Eficiência \%} = 20 \div 32 \times 100 = \mathbf{62,5\%}$$

$$\text{Ineficiência \%} = 100\% - \text{Eficiência \%} = 100 - 62,5 = \mathbf{37,5\%}$$

Sabe-se que em certo ano fiscal o faturamento foi de 40 milhões e para alcançá-lo foram utilizados 125 funcionários que trabalhavam em média 180h/mês. Qual deve ser a produtividade em homens/hora?

$$P = \$40.000.000 \div (125 \times 180 \times 12) = \mathbf{\$105,78/h}$$

Page 13

$$1 \text{ Mês} = 4,3 \text{ semanas}$$

$$1 \text{ mês: } 4,3 \times 44 = 189,2 \text{ hs}$$

$$44 \text{ hs por semana}$$

$$52 \text{ semanas por ano}$$

Sabe-se que no mesmo ano fiscal produziu-se 2 milhões de toneladas. Qual foi a produtividade em homens/hora?

$$P = 2.000.000 \div (125 \times 180 \times 12) = \mathbf{5,29 \text{ t/h}}$$

Variação de produtividade

Temos um negócio que fatura \$50k por mês com 10 funcionários. Cada funcionário trabalha 160 horas/mês. Suponha que conseguimos treinar 10 funcionários para que eles produzam \$60k por mês. Qual será a variação de produtividade em %?

$$\Delta = (60 - 50) / 50 = 0,2 = 20\%$$

10 Funcionários

Suponha que houve queda de faturamento de 50 mil para 30 mil. Qual será a variação de produtividade?

$$\Delta = (30 - 50) / 50 = -0,4 = -40\%$$

Produtividade = produção ou faturamento / fator de produção

Page 14

Produtividade de Fatores Isolado ou Parcial

Podemos calcular a produtividade de fatores de produção isolados ou parciais, por quilowatt/hora, etc. A soma das produtividades parciais não é igual a produtividade total.

| Saída (output) | \$10.500 | | Mão de Obra | \$1.000 | | Materiais | \$3.000 | | Capital | \$2.500 | | Energia | \$300 | | Outro | \$200 |

Produtividade isolada ou parcial:

- **Mão de Obra:** $10.500 \div 1.000 = 10,5$
- **Materiais:** $10.500 \div 3.000 = 3,5$
- **Capital:** $10.500 \div 2.500 = 4,2$
- **Energia:** $10.500 \div 300 = 35$

Page 15

| Outro | $10.500 \div 200 = 52,5$ |

Total: 10.500

$$1.000 + 3.000 + 2.500 + 300 + 200 = 7.000$$

$$10.500 \div 7.000 = 1,5/t$$

e =/de:

$$10.500 \div 1.000 = 10,5$$

$$10.500 \div 3.000 = 3,5$$

$$10.500 \div 2.500 = 4,2$$

$$10.500 \div 300 = 35$$

$$10.500 \div 200 = 52,5$$

Produtividade de Fatores Múltiplos

Uma empresa trabalha 1.000 horas para produzir 1.000 peças (uma por hora). Fizeram uma mudança no equipamento e passou a produzir 2.000 peças em 1.000 horas (duas peças por hora). A produtividade aumentou 100%.

O novo equipamento exigiu um aumento no investimento de capital de \$100.000 para \$150.000.

A produtividade de capital aumentou quanto?

P1:

$$1.000 \text{ peças} \div 100.000 = 0,01$$

$$2.000 \text{ peças} \div 150.000 = 0,0133$$

$$\Delta\%: (0,0133 - 0,01) \div 0,01 = 33\%$$

A produtividade é uma das traduções mais conhecidas de eficiência e, às vezes, essas palavras são consideradas sinônimos, apesar de não serem.

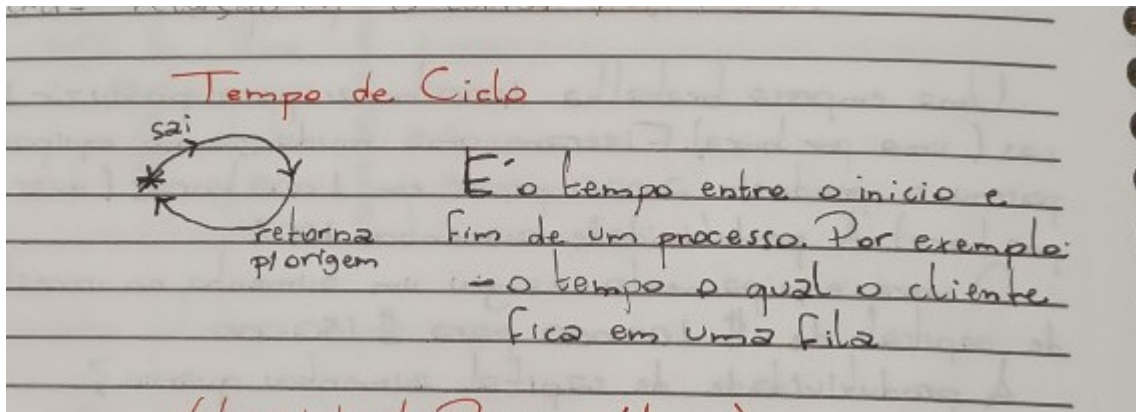
Page 16

Produtividade e Qualidade Combinados

Quando se medem, juntos, produtividade e qualidade, mede-se o **desempenho**, pois não se mede apenas a quantidade produzida em relação aos recursos, mas também dos produtos que são aproveitados em relação ao total fornecido.

- Produtividade: relação entre coisas iguais
- Eficiência: relação entre coisas diferentes

Tempo de Ciclo



É o tempo entre o início e o fim de um processo. Por exemplo: o tempo no qual o cliente fica em uma fila.

Velocidade do Processo (taxa)

É o tempo total consumido dividido pelo tempo usado para agregar valor.

Por exemplo: suponha que você recebeu uma encomenda e demorou 6 semanas. Desse tempo, 4 horas foram efetivamente usadas para fazer o produto ou serviço e o restante foi perdido ou usado para outras finalidades.

Velocidade do processo = $\text{Tempo Total} / \text{Tempo Valor Agregado} = 6 \text{ Semanas} \times 5 \text{ dias} \times 8 \text{ h} = 240 \text{ h} \div 4 \text{ h} = 60/\text{h}$

Page 17

O índice 60 significa que o tempo usado efetivamente está sendo multiplicado por 60.

Quanto maior o índice, mais veloz é o processo.

Flexibilidade

Indica a capacidade de fornecer produtos customizados para atender a determinadas necessidades.

Também é conhecido na manufatura como *manufatura ágil*.

Flexibilidade tem 3 indicadores:

- Velocidade: mede a rapidez que a empresa consegue mudar seus produtos ou processos para fornecer produtos e serviços diferentes.
- Capacidade de atender grandes flutuações na demanda.

- Capacidade de fazer produtos diferentes simultaneamente.

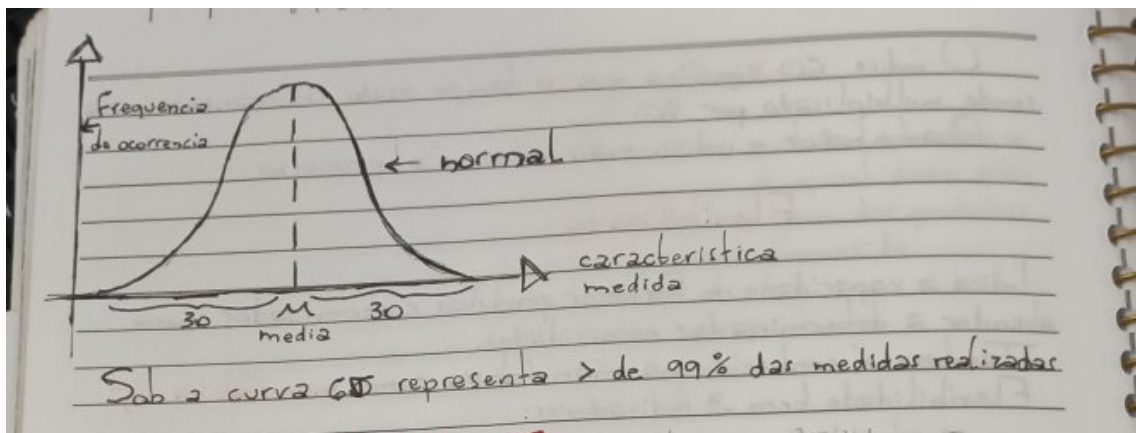
Seis Sigma

Metodologia de redução de desperdícios pela eliminação de produtos defeituosos.

Foca na análise de erros no produto, para consertar os problemas nos processos que o provocaram. É um conceito estatístico popularizado pela Motorola na década de 1980.

A Motorola adotou a meta de 6σ para redução do desvio padrão em torno da média. O programa original considerava aceitável 3,4 defeitos por milhões de produtos ou serviços (3,4 ppm ou 0,00034%).

Page 18



DMAIC (procedimento para 6σ)

Para implantar o 6σ usa-se o DMAIC:

- **D** → define → definir
- **M** → measure → medir
- **A** → analyse → analisar
- **I** → improve → melhorar
- **C** → control → controlar
- **Define** → selecionar o processo a ser analisado.
- **Measure** → fazer o levantamento detalhado dos dados de desempenho do processo a ser aprimorado.
- **Analyse** → análise para identificar oportunidades de aprimoramento.
- **Improve** → criar e implantar soluções para os problemas identificados.
- **Control** → acompanhar o desempenho do novo processo.

O PDCA é semelhante, entretanto é utilizado após o DMAIC.

Page 19

Satisfação dos Clientes

É prioritário para todas as organizações.

EFQM → Modelo de gestão da Fundação Europeia para Administração da Qualidade.

MBNQA → Prêmio Nacional da Qualidade Malcolm Baldrige.

- Satisfação Manifesto dos Clientes
- Retenção (ou fidelização) de clientes
- Ganho de novos clientes
- Volume de reclamações
- Facilidade de acesso ao serviço de acesso aos clientes
- Repetição de negócios (ou retorno de clientes)

Satisfação dos Acionistas

ou partes interessadas (stakeholders)

Satisfação dos acionistas é um conceito elástico. Podem ser proprietários, governos, fundos de pensão, pode ser ONU e seus organismos. Todos avaliam o desempenho: *Produtividade, Qualidade da organização.*

P1 Prova

- Cap. 1 Organizações e Adm
- Cap. 2 Teorias da Adm - Ideias Fundamentais
- Cap. 3 Teorias da Adm - Tendências (Contemporâneas)
- Cap. 4 Desempenho das Organizações

Page 20

Empresa competitiva é aquela que consegue transformar um grande número de pessoas em seus clientes, obter lucro e sobreviver com isso.

Desempenho das Organizações

- Administração de alto desempenho → Eficiência no uso de recursos → Eficácia na realização de objetivos → Competitividade com desempenho superior aos concorrentes

Critérios Para Avaliação de Desempenho

- Satisfação dos acionistas
- Desempenho eficaz como negócio
- Satisfação dos clientes
- Qualidade dos produtos e serviços
- Eficiência no uso de recursos
- Satisfação dos funcionários

Page 21

Eliminar desperdícios agrega valor ao produto ou serviço

Agregação de Valor

Atividade que transforma recurso para atender a necessidade do cliente.

Desperdícios

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

Fator de Produção: $\text{Produtividade} = \text{Produção} / \text{Recurso}$

Desempenho

Produtividade e Qualidade simultaneamente.

Ferramentas Para Aprimorar a Eficiência

1. Estudar sistemicamente um processo ou atividade.
2. Identificar as incoerências e desperdícios.
3. Criar um processo ou atividade aprimorada.
4. Implementar e avaliar resultados.

Page 22

Reengenharia → propõe a substituição radical dos processos ineficientes.

Redesenho → propõe aprimoramento contínuo de processos.

Seis Sigma

Prêmio Europeu da Qualidade → Desempenho final é avaliado pelos resultados e pelo impacto na sociedade.

Balanced Scorecard → O desempenho é avaliado por 4 resultados:

- Satisfação dos acionistas
- Satisfação dos clientes
- Eficiência dos recursos
- Aprendizado organizacional