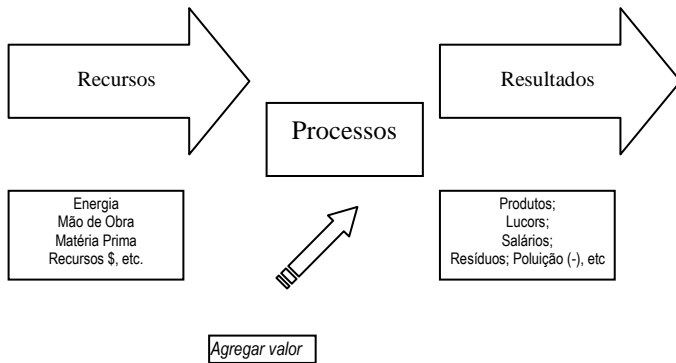




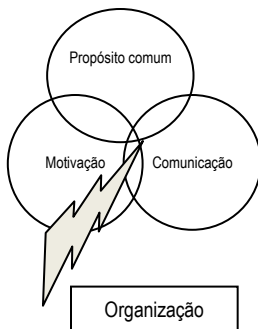
## Aula 1

Organização: um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e serviços:



“Organizações são unidades sociais deliberadamente construídas e reconstruídas para atingir objetivos específicos” (PARSONS, 1960 *apud* CARAVANTES, 2005)

“Unidade coordenada que consiste em pelo menos duas pessoas que funcionam conjuntamente para o alcance de um objetivo comum ou de um conjunto de objetivos” (GIBSON, 2003 *apud* CARAVANTES, 2005).



Por que as organizações são importantes?

- Divisão social do trabalho;
- Fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas;
- Viabiliza a especialização e o aumento da produtividade e da qualidade;
- Articula e coordena o trabalho de muitas pessoas...

? Você consegue pensar em outros aspectos da importância para nossa sociedade?

### Administração:

“Processo dinâmico, que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos” (MAXIMIANO, 2004).

Todos os profissionais realizam atividades que exigem habilidades gerenciais, mas o gestor é o responsável pelas decisões que definem

os recursos alocados, sua utilização e planeja os resultados a serem atingidos pela organização.

### 5 Áreas Tradicionais da Administração:

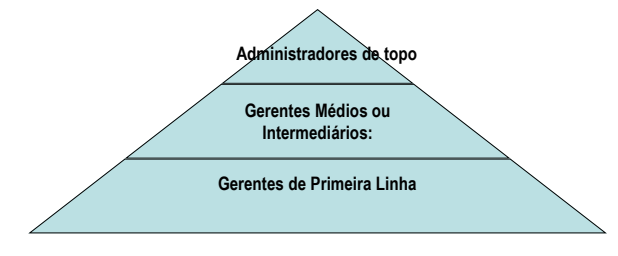
1. **Produção:** utiliza e transforma os recursos para fornecer bens e serviços.
2. **Marketing:** Estabelece a ligação entre a organização e seus clientes ou usuários. Compreende os 4P's do Marketing: Produto, Preço, Promoção e Praça.
3. **Recursos Humanos:** Não existe organização sem pessoas. A gestão de recursos humanos começa antes de uma pessoa integrar-se à organização e vai até depois que o trabalhador se desliga.
4. **Finanças:** Protege e utiliza eficazmente os recursos financeiros da organização, para que ela consiga cumprir seus compromissos e manter certo grau de liquidez e robustez econômica.
5. **Pesquisa e desenvolvimento:** Identifica e introduz novas tecnologias, materiais e informações de modo a aprimorar os produtos e serviços oferecidos pela organização.

### Administradores Funcionais ou Gerais:

**Administrador Funcional:** comanda pessoas envolvidas em um mesmo conjunto de atividades. Ex: gerente financeiro, gerente de produção.

**Administrador Geral:** comanda, supervisiona e coordena todas as atividades de uma unidade complexa, como uma empresa, uma subsidiária ou uma divisão de uma grande companhia.

### Níveis da Administração:



### Definição e Finalidade da Administração

Algumas definições de Administração:

“Administração é uma palavra que exprime uma idéia antiga: tomar decisões que promovam o uso adequado de recursos, para realizar objetivos. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: **planejamento, organização, liderança, execução e controle**” (MAXIMIANO, 2008, p. 8).

### Funções gerenciais:

**Planejamento:** Decisões no presente com vistas a ações no futuro.

**Organização:** alocar os recursos (em especial, os recursos humanos) de modo a resultar numa estrutura organizacional que facilite a realização dos objetivos.



**Liderança:** conduzir o trabalho de outras pessoas por meio de coordenação, direção, motivação, comunicação e promoção da participação no trabalho em equipe.

**Execução:** Realizar as atividades planejadas.

**Controle:** Comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para fins de assegurar a realização de objetivos.

“Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização e a direção dos recursos alocados nas áreas das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais” (OLIVEIRA, 2009, p. 3).

### Competitividade = Desempenho Comparado.

**Desempenho:** medida em que os objetivos são realizados e a forma como os recursos são utilizados.

**Principais medidas de desempenho:** eficiência e eficácia.

**Eficiência e Eficácia** relacionam-se com os **objetivos organizacionais**:

Eficiência: fazer certo as coisas

Eficácia: fazer a coisa certa

**1. Eficiência:** como os recursos são utilizados – fazer certo as coisas (dosagem de recursos, esforços, tempo, etc.)

$$\uparrow \text{eficiência} = \uparrow \text{resultado} / \downarrow \text{esforço}$$

① Eficiência  $\neq$  Desperdício

Exemplos de desperdício:

- Utilizar mais recursos do que o necessário
- Poucos ou nenhum resultado obtido
- Resultados desnecessários foram gerados

#### 1.1. Critérios de eficiência:

##### a) Produtividade:

Entre dois sistemas que utilizam a mesma quantidade de **recursos**, é mais produtivo aquele que produz mais resultados.

$$A = 100 \text{ resultados} / 50 \text{ recursos} > B = 70 \text{ resultados} / 50 \text{ recursos.}$$

Entre dois sistemas que produzem a mesma quantidade de **resultados**, é mais produtivo aquele que o faz com menos recursos.

$$A = 100 \text{ resultados} / 50 \text{ recursos} > B = 100 \text{ resultados} / 70 \text{ recursos.}$$

↪ A produtividade aumenta quando a quantidade de recursos diminui para produzir os mesmos resultados ou quando a mesma quantidade de recursos produz resultados cada vez maiores.

**a.1) Produtividade de fatores isolados:** alunos / professor, quilowatts / hora, etc.

**a.2) Produtividade de fatores múltiplos:** Ex: peças produzidas / horas trabalhadas / capital investido.

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{resultado (peças produzidas)}}{\text{Horas trabalhadas} \times \$ \text{ investido}}$$

##### b) Uso do tempo:

- ✓ Considera-se como parâmetro um tempo padrão (tempo médio)
- ✓ Verifica-se o desempenho resultado / tempo
- ✓ Verifica-se a variação em relação ao tempo padrão.

## 2. Eficácia: medida de realização dos OBJETIVOS da organização.

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{Resultados}}{\text{Objetivos}}$$

$$\text{Eficácia} = \frac{\text{Desempenho realizado}}{\text{Desempenho planejado}}$$

### Algumas medidas de eficácia:

**2.1 Satisfação dos Clientes:** fornecer produtos ou serviços que atenda as necessidades e/ou expectativas dos clientes.

① As necessidades dos clientes mudam ao longo do tempo.

Alguns indicadores:

- Fidelização (índice de recompra)
- Volume de reclamações (utilização do SAC)

### 2.2 Satisfação dos acionistas:

Alguns indicadores:

- Lucro
- Participação no mercado
- Crescimento dos negócios

### 2.3 Impactos na sociedade:

① Exigências crescentes por Responsabilidade Social Empresarial (RSE), governança, transparência e cidadania corporativa.

Alguns indicadores:

- Apoio a empreendimentos comunitários
- Iniciativas filantrópicas
- Respeito às normas ambientais

### 2.4. Aprendizagem Organizacional (Learning Organization):

- ↪ Processo coletivo de adquirir competências para enfrentar novas situações e resolver problemas.
- ↪ Aprender a lidar com a mudança contínua.
- ↪ Aprendizado aplicado à tomada de decisões.



Peter Senge<sup>1</sup> defende que a aprendizagem organizacional se apóia em cinco disciplinas.

- Domínio Pessoal:** aprendizagem pessoal é a base da aprendizagem organizacional.
  - ↳ A empresa aprende através das pessoas
  - ↳ Fundamental que as pessoas tenham clareza quanto a seus objetivos profissionais e sobre como seus profissionais estão atrelados aos objetivos organizacionais.
- Modelos Mentais:** questionamentos de paradigmas e mudanças de hábitos para promover o sucesso da organização.
- Visão compartilhada:** entendimento comum quanto ao futuro da organização.
- Aprendizagem em equipe:** cooperação e sinergia para a promoção da inteligência grupal.
- Pensamento sistêmico:** raciocinar de forma sistêmica, percebendo a integração das partes e sua dinâmica para formar o todo.

Alguns indicadores:

- ☑ Aquisição de competências
- ☑ Qualidade da mão de obra (nível de treinamento e habilidades profissionais)
- ☑ Mapeamento o utilização das competências dos funcionários
- ☑ Propriedade e/ou desenvolvimento de tecnologias
- ☑ Patentes e direitos autorais
- ☑ Capacidade de inovação.

### 3. Competitividade

#### Desempenho comparado entre organizações ou setores.

① Vantagem competitiva: atributos que capacitam a organização a se manter no mercado (equiparando-se ou superando a concorrência) As vantagens competitivas garantem o posicionamento da empresa no mercado e sua capacidade de realização dos objetivos organizacionais.

Alguns exemplos de vantagens competitivas:

- ☑ Qualidade do projeto e conformidade do produto → Caneta Bic
- ☑ Eficiência e baixo custo de operações e dos recursos → Produção enxuta
- ☑ Liderança na inovação → Microsoft
- ☑ Aceitação da marca pelo consumidor → Gillette, Coca-Cola.
- ☑ Preços baixos → Lojas tipo R\$1,99
- ☑ Status e Preço alto → Mercedes, artigos de luxo
- ☑ Conveniência e disponibilidade



© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

<sup>1</sup> Senge, Peter. **A Quinta Disciplina**. 24ª edição. Editora Best Seller: São Paulo, 2006.

- ☑ Disponibilidade e desempenho da assistência técnica e serviços pós-venda
- ☑ Relação com os consumidores

#### Qualidade:

Índice de aproveitamento =  $\frac{\text{itens aproveitados}}{\text{itens produzidos}}$

#### Significados de Qualidade nas organizações:

**Excelência:** Distingue algo pela superioridade em relação aos semelhantes, mas não é um padrão absoluto: é o ideal mais elevado, o melhor que se pode obter fazendo bem feito da primeira vez.

**Especificações:** Segundo a perspectiva dos especialistas de qualidade, a qualidade de um produto é representada pelas características desse produto (cor, velocidade, composição química, comportamento no atendimento, grau de pureza). **Qualidade planejada:** estabelece como o produto deve ser.

**Conformidade:** Refere-se à regularidade e confiabilidade de que o produto se conforma às especificações da qualidade planejada.

**Adequação ao uso:** engloba dois significados:

1. Adequação do Projeto: capacidade de cumprir a finalidade para a qual o cliente pretende utilizá-lo.
2. Ausência de deficiências: evitar-se as falhas no cumprimento das especificações. Evita-se o retrabalho na correção dos defeitos.

**Administração da Qualidade:** assegurar uniformidade segundo os padrões de qualidade almejados pela empresa.

#### O ciclo da Administração da Qualidade ou Ciclo PDCA:

**Planning** (Planejar): Planejar o que será feito, estabelecer metas e definir os métodos que permitirão atingir as metas propostas.

**Doing** (Executar): Tomar iniciativa, educar, treinar, implementar, executar o planejado conforme as metas e métodos definidos.

**Checking** (Verificar): Verificar os resultados que se está obtendo, verificar continuamente os trabalhos para ver se estão sendo executados conforme planejados.

**Taking Action** (Agir): Tomar ações corretivas ou de melhoria, caso tenha sido constatada, na fase anterior, a necessidade de corrigir ou melhorar processos.

#### Material de referência:

- CARAVANTES, G. R., C.C. PANNO e M.C. KLOECKNER. *Administração: teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, cap. 20.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração: edição compacta*, 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008, cap. 1.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Introdução à Administração*, 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2004, cap. 4.
- MAXIMIANO, A. C. A.. *Fundamentos de Administração*. São Paulo: Atlas, 2004, cap. 5.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Introdução à administração: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 2009.