

# Produtividade & Desempenho

---

Eficiência, Eficácia e Efetividade  
Produtividade & Qualidade

# Conceitos

- Eficácia – é a medida de quão próximo se chegou dos objetivos previamente estabelecidos.
- William J. Reddin – o grau no qual um gerente alcança as exigências de um produto de sua posição.
- Em geral é associado ao sistema econômico.

Petrônio Martins – Administração da Produção

# Conceitos

- Eficiência – é a relação entre o que se obteve (output) e o que se consumiu em sua produção (input), medidos na mesma unidade.
- É usual para avaliar sistemas físicos.
- Quando avaliar sistemas físicos é sempre menor que 1.
- Quando avaliar sistemas econômicos é sempre maior que 1.

Petrônio Martins – Administração da Produção

# Conceitos

- Efetividade – capacidade gerencial para fazer as coisas certas, ou fazer com que elas sejam realizadas; inclui a escolha dos objetivos mais apropriados e os métodos corretos de atingi-los.
- Efetividade Organizacional – resultado das atividades que melhoram a estrutura da organização, sua tecnologia e empregados.

Megginson, Mosley e Pietry Jr. – Administração – Conceitos e Aplicações.

# Produtividade X Qualidade

- Implantação da teoria da qualidade para aumentar a produtividade.
- Ciclo PDCA é o mais utilizado.
- A produtividade na produção é medida pela eficiência, para sistemas físicos e financeiros.
- Produtividade Parcial
- Produtividade Nacional
- Produtividade na Organização

# Produtividade

- Parcial – a relação entre o produzido, medido de alguma forma, e o consumido de um dos insumos utilizados.
- Produtividade da mão-de-obra –  $h/h$
- Produtividade do capital – valor em unidades monetárias por unidade produzida.

# Produtividade

- Produtividade Nacional – PNB, PIB, PIB *per capita*, índice de produtividade da mão-de-obra.
- Produtividade na organização – medida do output gerado entre 2 instantes e a medida do input consumido entre os 2 instantes.

# Desempenho & Produtividade

- Avaliação do desempenho – indústria e serviços.
  - Produtividade – a relação entre o valor do produto e/ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-lo.

$$\frac{\text{output}}{\text{input}}$$

output – pode ser fora do controle da empresa  
input – pode ser controlado pela empresa

# Produtividade

- Fatores que determinam a produtividade:
  - ❑ Relação capital-trabalho: nível de investimentos em máquinas, equipamentos e instalações em relação à mão-de-obra empregada.
  - ❑ Escassez de alguns recursos – energia, MP.
  - ❑ Mudanças na mão-de-obra – trabalhador mais qualificado, melhor produção.
  - ❑ Inovação e tecnologia – P&D = melhoria na produtividade a médio e longo prazo.

# Produtividade

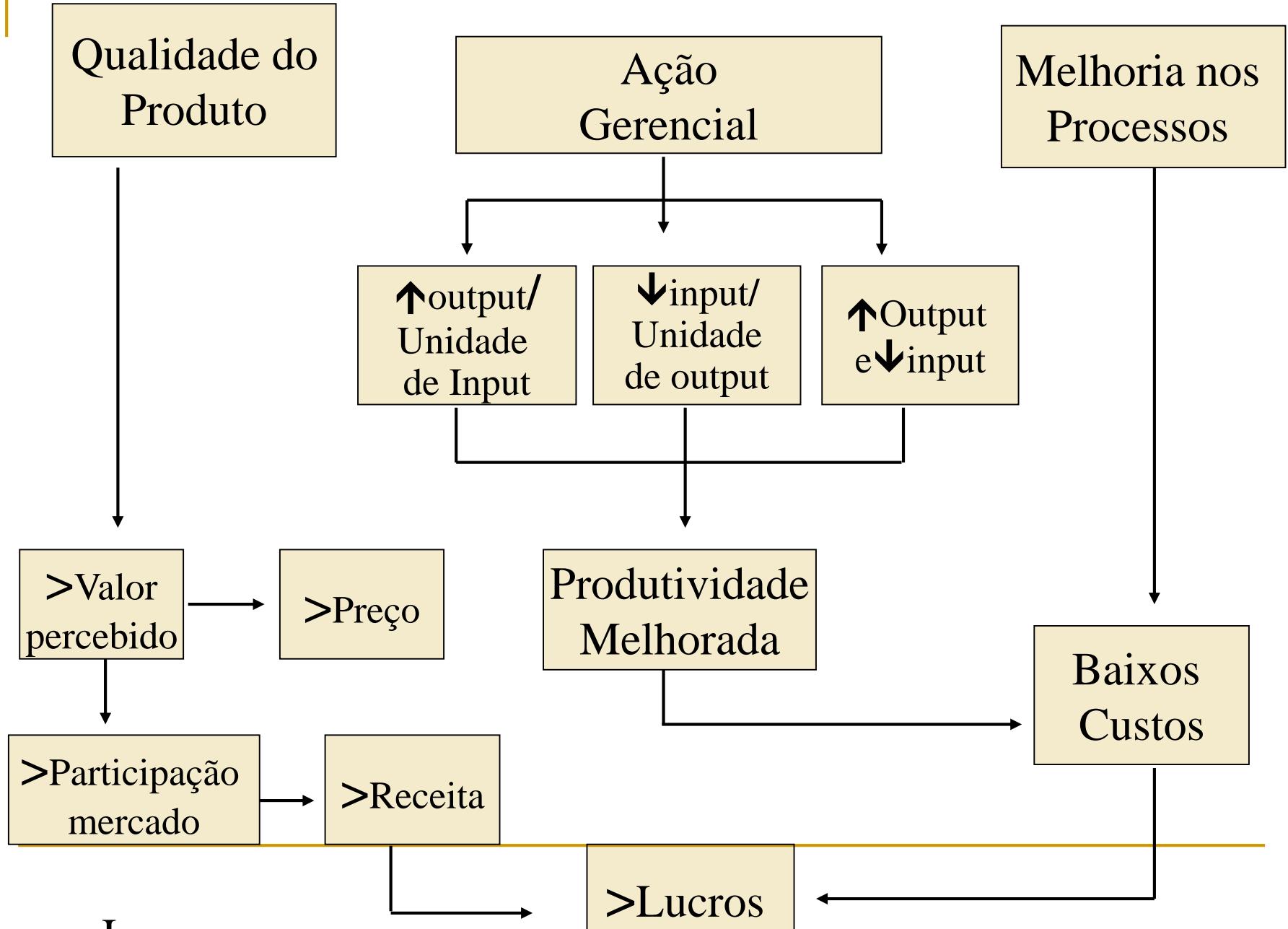
- Fatores que determinam a produtividade:
  - ❑ Restrições legais – proteção ao meio-ambiente com seus custos impactam a produtividade.
  - ❑ Fatores gerenciais – capacidade de gestão de programas de melhoria da produtividade.
  - ❑ Qualidade de vida – ambiente melhor no trabalho.

# Produtividade

- Benefícios do aumento de produtividade:
  - ❑ Aumento da satisfação do cliente;
  - ❑ Redução dos desperdícios;
  - ❑ Redução de estoques de MP, de produtos em processo e de produtos acabados;
  - ❑ Redução do preço de vendas;
  - ❑ Redução do prazo de entrega;
  - ❑ Melhor utilização de RH, mais segurança no trabalho;
  - ❑ Melhores salários;
  - ❑ Aumento dos lucros.

# Produtividade

- Um aumento de produtividade requer mudanças na tecnologia, na forma de organização do trabalho e na gestão de pessoas.
- Logo requer a definição de prioridades:
  - Processo, produto tecnologia, gestão, pessoas, clientes...
- De acordo com Evans, as prioridades devem estar na qualidade do produto e na melhoria dos processos.



# Exemplo - Cálculo de eficiência

- Uma máquina de lavar roupa industrial da lavanderia do hospital deve trabalhar **12** horas diárias, mas há algumas interrupções:
  - ❖ quatro reprogramações da máquina para lavar diferentes tecidos – 3' cada uma = 12'
  - ❖ uma parada para almoço do pessoal – 60'
  - ❖ duas paradas para lanche – 30'
  - ❖ uma parada para manutenção preventiva – 30'
  - ❖ **Total de paradas em minutos: 132'**
    - $12 \times 60 = 720' = 100 \%$
- **Percentual de paradas = 18,33 %**  
 **$E = 100 - 18,33 = 81,67$** 
  - **A eficiência da máquina de lavar deve ser 81,67 %.**

# Eficiência de Equipamento

- Calcular a eficiência de um hospital de 70 leitos, que realizou em média 168 internações num mês, com 136 funcionários trabalhando em turno de 6 horas, especialmente para a área de internações.
- $E = \frac{\text{Número de internações no mês}}{\text{Total horas da mão-de-obra}}$

$$E = \frac{168}{816} \text{ i}$$

$$E = 0,21$$

# Produtividade – Res. 1101

## Recursos Humanos

- Assistente Social - 30 horas → 03 consultas/hora
- Enfermeiro - 30 horas → 03 consultas/hora
- Fisioterapeuta - 30 horas → 4,4 atendimentos/hora
- Médico - 20 horas → 04 consultas/hora
- Nutricionista - 30 horas → 03 consultas/hora
- Odontólogo - 20 horas → 03 consultas/hora
- Psicólogo - 30 horas → 03 consultas/hora
- Psiquiatra - 20 horas → 03 consultas/hora

# TAXA DE PRODUTIVIDADE HOSPITALAR

$$\frac{\text{Nº de Intern./ano} \times \text{Média de Perman.} \times \text{Nº de Leitos existentes/ano}}{365 \text{ dias}} \times 100$$

Taxa de Ocupação

Média de Permanência

Intervalo de Substituição

Giro do Leito