

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EXECUTIVA DE NEGÓCIOS

Alberto Leon de Paula Simões

**Proposta de uma ferramenta para medição de produtividade
administrativa.**

São Leopoldo
2014

Alberto Leon de Paula Simões

**Proposta de uma ferramenta para medição de produtividade
administrativa.**

Artigo de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em MBA Gestão Executiva de Negócios, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, realizado *in company* na empresa John Deere Brasil - Montenegro

Orientador: Prof. Dr. Jacinto Ponte

São Leopoldo

2014

Proposta de uma ferramenta para medição de produtividade administrativa.

Aluno: MS. Alberto Leon de Paula Simões

Orientador: Prof. Dr. Jacinto Ponte

Resumo: Este artigo trata de uma proposta para a medição da produtividade e eficiência administrativa. Inicialmente se buscou entender os conceitos de produtividade, eficiência e produtividade administrativa. A partir do mapeamento das atividades agregadoras e não agregadoras de valor calcula-se os indicadores e prioriza-se as atividades não agregadoras de valor e se estabelece plano de ação visando melhorar a performance administrativa. A ferramenta é aplicada de forma individual a cada colaborador do departamento escolhido para o estudo de caso resultando no diagnóstico final da performance e oportunidades de melhoria do departamento.

Palavras-chave: produtividade administrativa, produtividade, eficiência, competitividade industrial.

1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia o mundo está vivendo num período de aproveitamento mais eficaz dos recursos disponíveis em todo o processo, de modo a maximizar a sua produtividade. Busca-se maior qualidade de produto e consequente aumento da produtividade com uma mesma unidade que outrora era esbanjada de certa forma (Ramos & Ferreira, 2010).

De acordo com Simões (2004), a globalização mundial e os crescentes avanços tecnológicos aumentaram significativamente a concorrência em diversos segmentos de mercado. Com uma oferta de produtos maior do que a demanda e com consumidores mais exigentes, as condições para que as empresas não apenas mantenham sua participação, mas que principalmente conquistem novas porções dentro de um ambiente altamente competitivo, têm-se tornado mais severas.

O papel da produtividade no desenvolvimento econômico tem sido amplamente debatido no Brasil nos últimos anos. Segundo dados do IBGE, no acumulado dos quatro primeiros meses de 2014, frente a igual período do ano anterior, a produção industrial recuou 1,2%, reflexo da menor produção em 15 dos 26 ramos industriais. O principal impacto negativo veio de veículos automotores, reboques e carrocerias (-10,2%). Outras contribuições negativas relevantes vieram dos setores de produtos de metal (-8,5%), de máquinas, aparelhos e materiais elétricos (-7,5%) e de outros produtos químicos (-3,3%).

Por outro lado, entre as 11 atividades cuja produção cresceu no acumulado do primeiro quadrimestre, destacam-se três grandes grupos, equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos (16,6%), indústrias extrativas (3,9%) e produtos farmoquímicos e farmacêuticos (9,5%), impulsionadas, em grande parte, pelo crescimento na fabricação de televisores, monitores de vídeo para computadores e telefones celulares, na primeira, minérios de ferro em bruto ou beneficiado, na segunda, e medicamentos na última.

Entre os grandes setores industriais, ainda no acumulado dos quatro primeiros meses deste ano, a produção recuou 4,8% no setor de bens de capital, 1,5% no setor de bens intermediários e 1,0% no de bens de consumo duráveis (-1,0%). O setor produtor de bens de consumo semi e não-duráveis é o único que apresenta taxa positiva de crescimento da produção (1,1%) nesse período.

De acordo com Aquilano et. al (2006) a sobrevivência e o crescimento das organizações dependem fundamentalmente da sua competitividade, onde um dos fatores mais relevantes para o alcance de maior competitividade consiste na estratégia de melhoria da produtividade nas organizações.

Para que isto seja possível, segundo Campos (1999) todas as funções da empresa devem buscar a melhoria contínua e a inovação, cuja sistematização e abrangência promovam uma sinergia positiva para os resultados de toda a organização.

É nesse contexto que o trabalho se apresenta oportuno. Este descreve uma ferramenta proposta para medição e acompanhamento da performance da mão de obra indireta.

Em relação ao tema, em geral, as atenções estão voltadas ao setor produtivo, ou seja, mão de obra direta. Desde os estudos de Taylor e Ford no Sistema de Produção em Massa aos estudos de Shingo e Ohno sobre o Sistema Toyota de Produção, produtividade sempre esteve voltada à base produtiva. A questão que desperta o interesse do autor para o desenvolvimento deste trabalho é a medição da performance dos funcionários nos setores administrativos, ou seja, performance da mão de obra indireta.

Sob o ponto de vista da empresa o trabalho se justifica pelo fato da empresa entre outras estratégias utilizar o indicador para aumentar a sua competitividade no mercado otimizando seus processos e racionalizando seus recursos.

No entender de outros autores, como, por exemplo, Neto (1991) a produtividade, um dos indicadores de performance, é considerada uma sincronia de estratégias das empresas com o mercado. Neto (1991) comenta ainda que as grandes empresas se empenham na implementação de programas de qualidade total, cujos resultados não só garantem a plena satisfação dos clientes como também reduzem os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo consideravelmente os custos com serviços externos otimizando a utilização dos recursos existentes.

O objetivo geral do trabalho é propor uma ferramenta para a medição e acompanhamento da produtividade administrativa.

Como objetivos específicos têm-se: i. identificar as atividades que não agregam valor, ii. estabelecer plano ação, iii. identificar as atividades que agregam valor e que demandam maior esforço e alocação de recursos, iv. medir a produtividade e avaliar o resultado da medição v. apresentar relatório de produtividade administrativa e indicadores de gerenciamento de pessoal.

O trabalho será desenvolvido em forma de projeto piloto em um departamento administrativo específico, composto por 5 funcionários, em uma empresa

multinacional americana fabricante de máquinas agrícolas situada a 50 quilômetros de Porto Alegre, inaugurada em maio de 2008. A empresa ocupa 68 mil metros quadrados de área construída em um terreno de 96 hectares e emprega 715 funcionários.

Não existem restrições para que a ferramenta proposta seja utilizada em outros departamentos da empresa tanto quanto em outras empresas.

Tendo em vista os propósitos acima expostos, este trabalho, inicialmente, será estruturado em cinco seções. A primeira seção abordou a introdução na qual se encontram: tema, objetivos, justificativas e delimitações. Na segunda seção, apresentar-se-á o referencial teórico sobre produtividade, produtividade administrativa e eficiência. Na terceira seção, apresentar-se-ão os procedimentos metodológicos do trabalho. Na seção quarta, realizar-se-á a aplicação prática, buscando-se atingir os objetivos desse trabalho em solução ao problema apresentado pela empresa em estudo. E, na seção quinta, serão apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada primeiramente a importância do tema produtividade. A seguir será apresentada e caracterizada a produtividade administrativa. Por fim, serão caracterizadas conceitualmente produtividade e eficiência.

2.1 Importância da Produtividade

Segundo Martins e Laugení (2005), a procura por maior produtividade nas organizações começou com Taylor no fim do século XIX, evoluiu com Henry Ford e a Produção em Massa. Todavia, o grande salto no aumento da produtividade aconteceu com o surgimento do modelo japonês denominado Sistema Toyota de Produção.

O rápido aumento da produtividade fundamenta-se exclusivamente na redução ou eliminação do tempo inativo do homem, da máquina e do material, que é a grande causa de ineficiência (CONTADOR, 1994).

Ramos e Ferreria (2010) afirmam que a produtividade hoje em dia é uma das principais diretrizes nas empresas, o fato de produzir “mais com menos” tem atraído a ideia dos gestores e diretores das organizações. A teoria de valorização das pessoas traz o aumento da produtividade como um dos principais resultados dos investimentos nesta área. Neste contexto mostra-se a evolução da valorização pessoal e seu impacto na produtividade de uma organização-

Segundo Contador (1994), devido ao aumento da produtividade ao longo deste século, pela via do capital e pela via do trabalho, muitas empresas conseguiram reduzir o custo da mão-de-obra a valores inferiores a 10% do custo total. Aplicar altas quantias em caros estudos para incrementar alguns pontos percentuais na produtividade passou a ser investimento com retorno a muito longo prazo, logo a preocupação com produtividade foi perdendo importância em muitas empresas.

Por outro lado, Contador (1994) comenta que análises realizadas em empresas bem sucedidas, notadamente as japonesas constatou-se que todas elas operam com níveis elevados de produtividade. A busca de uma explicação descobriu que o foco da produtividade havia mudado: as empresas bem sucedidas perseguem o acréscimo constante da produtividade, não apenas para reduzir o custo da mão-de-obra, mas para obter vantagens competitivas, sem desprezar obviamente a redução do custo.

De acordo com Zaccarelli (1990), o foco da produtividade mudou, passando da redução de custo para a obtenção de vantagens competitivas, mudou também a abrangência da produtividade. Hoje a produtividade não fica restrita à operação, como pregava Taylor, mas abrange toda a empresa, e ainda mais, abrange toda a cadeia produtiva, desde os fornecedores até os clientes. A produtividade alcança outros setores antes excluídos, como o inventário. Assim, o aumento da produtividade do homem, da máquina e do inventário permite a redução do preço e do prazo de entrega e a conquista de outras vantagens competitivas.

No entender de Ramos e Ferreira (2010), a visão da produtividade é diferente e muito mais ampla do que apenas uma relação ao processo de produção. Atualmente

a abordagem de produtividade inclui não apenas o processo de produção em si, mas o sistema produtivo de uma maneira geral e a organização como um todo.

Ramos e Ferreira (2010) comentam ainda que os gestores começaram a ver que mesmo que se tenha uma eficiência no processo produtivo, se as outras variáveis que atingem direta ou indiretamente a organização não estão alinhadas, podem refletir na produtividade de outras maneiras além de perdas no processo produtivo da empresa.

2.2 Produtividade Administrativa

Os resultados de um gerenciamento hábil, de uma operação administrativa bem resolvida, não são imediatamente mensuráveis. O produto administrativo é intangível e implícito. É uma contribuição, um componente de cada um dos produtos e serviços gerados pelas organizações (THIRY-CHERQUES, 1991).

De acordo com os estudos realizados por Thiry-Cherques (1991), o indicador da produtividade administrativa é duplamente indireto. Para apura-lo, deve-se perguntar primeiramente em que medida uma ação administrativa ou um segmento burocrático da organização contribui para o produto final. A intangibilidade e o caráter indireto do “produto” da administração determinam que o planejar, o coordenar e os demais elementos que compõem o esforço administrativo somente possam ser avaliados quando relacionados à finalidade, ao objetivo da instituição, às metas do segmento de organização e às intenções da operação administrativa.

De acordo com Silva (2011), para algumas organizações o melhor exemplo de um bom funcionário é aquele que chega cedo na empresa e sai tarde, sendo que alguns especialistas ainda defendem isso como sendo um diferencial. A gestão admira isso, causa boa impressão e aparentemente expressa comprometimento com a empresa.

Silva (2011) comenta ainda que atualmente um assunto que mais tem preocupado as organizações é o presenteísmo – que significa estar fisicamente presente no ambiente organizacional, porém mentalmente e emocionalmente ausente, ou seja, o funcionário está ali, mas não consegue ter uma boa produtividade na realização de suas tarefas.

Ribeiro e Camargo (1993) afirmam que a base do programa de melhoria de produtividade deve-se não somente a utilização de conceitos e da tecnologia, mas também o modo especial de administrar pessoas, do treinamento em todos os níveis da organização e a rotatividade nas funções de chefia.

No entender de Silva (2011) existem vários aspectos ligados aos próprios fatores humanos, e que prejudicam o pleno desempenho da produtividade administrativa. Todas as pessoas podem ter problemas em uma ou várias áreas de suas vidas, tais como:

- **Finanças pessoais:** um fator importante a ser considerado é quando o funcionário preocupado com as suas finanças, começa a reduzir sua atenção para outros assuntos que não sejam a sua vida financeira, e que dentro das organizações pode levar a falhas, retrabalho, acidentes, além de é claro, a baixa produtividade.
- **Motivação:** a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho nas organizações. Sem motivação não há aumento expressivo da produtividade, nem tampouco resultados excepcionais, pois o bom desempenho depende de quanto motivado está o funcionário. Chiavenato (2002) complementa dizendo que a motivação no trabalho deve ser alcançada e mantida para o bom funcionamento da organização e a satisfação dos colaboradores, fazendo com que todos realizem suas funções propiciando melhor rendimento das tarefas exigidas.
- **Falta de foco e concentração:** hoje em dia o que as organizações mais procuram em um funcionário pode ser resumido em apenas uma palavra: resultado. Observando os funcionários trabalhando, tornam-se evidentes os seus diferentes estilos e hábitos de trabalho, onde alguns perdem o foco com diversas outras atividades, tais como ligações, e-mails, internet, celular, etc. Assim, um ingrediente que está em falta no dia-a-dia das pessoas na maioria das organizações, cada vez mais, é o foco. A internet e o próprio ambiente de trabalho na área administrativa têm sido fatores determinantes para muitos funcionários deixarem de manter o foco e a concentração em suas tarefas, diminuindo a produtividade. Para alcançar grandes resultados é preciso ter foco, pois sem foco, nenhum funcionário fará o seu melhor trabalho.

- **Estresse:** atividades como o excesso de cobrança no trabalho, carga excessiva de atividades, prazos curtos, nível de instabilidade no emprego e a competição exagerada no ambiente corporativo podem afetar o ritmo físico e psicológico do trabalhador, gerando o chamado “estresse do trabalho”. O estresse é um dos vilões quando o assunto é produtividade pois além de afetar o desempenho, ele também pode ser percebido pela manifestação de alguns sintomas físicos, como, por exemplo, fadiga, dor no pescoço e na cabeça, irritabilidade, sensação de angústia, insônia, falta de concentração e dificuldade na visão.
- **Tempo:** a má gestão do tempo disponível e o acúmulo de tarefas podem acarretar em desgastes, estresse, cansaço físico e psicológico, além de dificuldades de concentração. Um exemplo interessante é o termo “tempo é dinheiro” que todo mundo conhece, mas no mundo dos negócios os empresários conhecem esse conceito muito mais, pois os funcionários são pagos pelo tempo em que permanecem nas organizações e pelo que produzem neste período, qualquer distração pode ser considerada um prejuízo ou um risco à produtividade.
- **Organização Pessoal e a Produtividade:** organização na mesa de trabalho é sinônimo de produtividade. Normalmente a tendência é a urgência se sobrepor à importância e, por isso, acontecimentos urgentes sempre têm vínculo com prioridades e prazos de outras pessoas. A diferença entre uma pessoa ocupada e uma pessoa produtiva é que as pessoas que estão sempre ocupadas dificilmente conseguem entregar um trabalho antes do prazo. Já as produtivas sempre estão pensando em formas diferentes de entregar antes do prazo.

2.3 Produtividade e Eficiência

A globalização da economia tem provocado mudanças na estrutura produtiva internacional e acirrado a sua competitividade. Cresce a preocupação com a eficiência e a produtividade nas diferentes cadeias produtivas. Contudo, percebe-se certa confusão no emprego dos termos e desconhecimento das principais técnicas disponíveis (TUPY e YAMAGUSHI 1998).

Para Lovell (1993) tanto a eficiência quanto a produtividade são indicadores de sucesso, medidas de desempenho, por meio das quais as empresas são avaliadas.

Somente medindo a eficiência e a produtividade e isolando os seus efeitos daqueles relacionados ao ambiente de trabalho, pode-se explorar hipóteses relacionadas a fontes de diferenças entre eficiência e produtividade.

Segundo Ramos e Ferreira (2010), o conceito de produtividade trata da execução de uma mesma atividade ou volume de produção com uma quantidade reduzida do que se torna necessário para execução dessas atividades.

Ramos e Ferreira (2010) comentam ainda que no conceito de produtividade, pode-se observar que tecnicamente, esta se refere à relação entre *output* e *input* de uma organização, sendo aplicada não apenas no processo produtivo, mas em todas as atividades econômicas da empresa, que tem a necessidade de cumprimento eficiente de tarefas relacionadas a atividades que não sejam a atividade fim da organização, para que esta atividade fim não seja prejudicada pela ineficiência das atividades intermediárias.

De acordo com Falconi (1999), aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos. Pode-se, pois, representar a produtividade como o quociente entre o que a empresa produz “*output*” e o que ela consome “*input*”, conforme apresentado na Equação 1. Assim, a produtividade é uma avaliação entre dois instantes no tempo, a variação da produtividade é avaliada entre dois períodos, consecutivos ou não.

$$\text{Eq. 1} \quad \text{Produtividade} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}}$$

No entender de Slack et. al (2002) a administração da produção é a maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços, e acima de tudo um assunto que trata de problemas reais de produção. A função da produção das empresas é a reunião de recursos destinados a produção de seus bens e serviços, satisfazendo as solicitações dos consumidores, por meio da produção e entrega de produtos e serviços.

Para Martins e Laugeni (2005) a administração da produtividade corresponde ao processo formal de gestão, envolvendo tanto os níveis gerenciais como os colaboradores, com a finalidade de reduzir os custos de manufatura. Os autores também afirmam que deve-se medir a produtividade por métodos adequados utilizando dados já existentes ou coletando novos, depois de medida deve ser comparada a de outras empresas.

Martins e Laugeni (2005) afirmam ainda que existem vários fatores que determinam a produtividade de uma empresa, destacando:

- Relação capital e trabalho: indica o nível de investimento em máquinas, equipamentos e instalações em relação a mão de obra empregada;
- Escassez de alguns recursos: ferramentas, componentes, energia elétrica e etc.;
- Mudanças na mão de obra: custos de mão de obra aumentam de acordo com a sua qualificação;
- Inovação e tecnologia: o aumento da produtividade a médio e longo prazos indicam investimentos em P&D;
- Restrições legais: como por exemplo, restrições ambientais;
- Fatores gerenciais: fatores relacionados com a capacidade dos administradores de se empenharem em programas de melhoria de produtividade em suas empresas;
- Qualidade de vida: muitas empresas procuram melhorar a qualidade de vida de seus funcionários visando assim o aumento da produtividade.

Eficiência no entender de Tubino (2000) mede o grau de utilização do recurso para obter uma determinada produção, num determinado período de tempo. A eficiência ajuda a entender como está o desempenho da área e a identificar qual e melhor eficácia possível.

3 Procedimentos Metodológicos

Segundo Silva e Menezes (2001) a metodologia tem por objetivo delinear a elaboração de um projeto e desenvolvimento da pesquisa. Pesquisa pode ser definida como um conjunto de ações propostas para buscar soluções para a resolução de um problema.

3.1 Metodologia de Pesquisa

A metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento deste trabalho será o estudo de caso.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso como estratégia abrangente de pesquisa, é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente indicado para situações em que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Essa investigação ocorrerá em uma situação onde haverá muitas variáveis de interesse, estará baseada em múltiplas fontes de evidências com os dados convergindo em triangulação e deverá se beneficiar de um desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a obtenção e a análise de dados.

3.2 Metodologia do Trabalho

O método utilizado para o desenvolvimento do trabalho em busca do atendimento dos objetivos comentados e solução do problema apresentado pela empresa. Foi desenvolvido a partir de estudos teóricos realizados pelo autor do artigo e segue apresentado nas etapas da Figura 1.

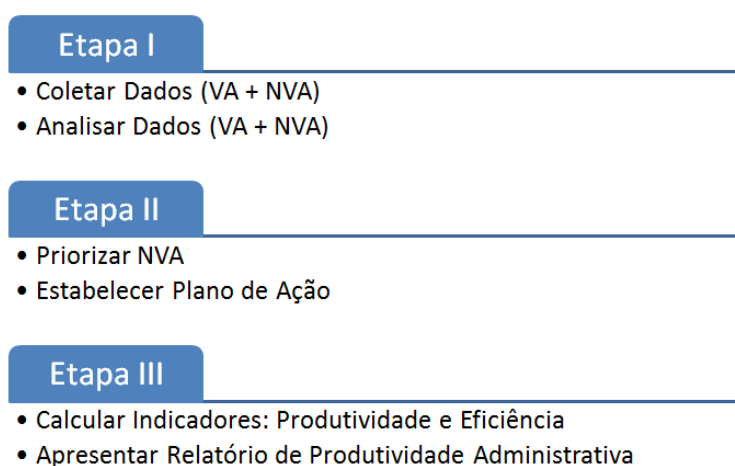


Figura 1: Método do Trabalho

Na Etapa I, é apresentado o processo adotado para a coleta de dados, ou seja, a forma na qual foi realizado o apontamento e alocação de horas às atividades que agregam valor (VA) e atividades que não agregam valor (NVA). Na Etapa I

também será realizada a análise dos dados apontados a partir do lançamento dos mesmos na planilha de cálculo da produtividade administrativa apresentada no Anexo A.

Em seguida, na Etapa II, as atividades indicadas como não agregadoras de valor (NVA) serão apresentadas em um gráfico de Pareto e um plano de ação será proposto.

Por fim, a Etapa III irá apresentar os cálculos de Produtividade e Eficiência Administrativa e o relatório final denominado Relatório de Produtividade Administrativa, produto do estudo realizado.

4 Aplicação Prática

4.1 Etapa I – Coletar e Analisar Dados

4.1.1 Coletar Dados

A coleta de dados realiza-se a partir do apontamento diário manual das atividades realizadas por cada um dos cinco colaboradores alocados ao departamento escolhido para o desenvolvimento do estudo piloto. Cada um dos funcionários possui o seu respectivo Relatório de Produtividade Administrativa e o resultado do departamento é o somatório dos relatórios individuais.

Tanto as atividades planejadas, agregadoras de valor (VA), quanto às atividades não planejadas, não agregadoras de valor (NVA), foram estabelecidas previamente em reuniões realizadas entre gerência, supervisão e funcionários. Os tempos planejados para as atividades (VA) também foram definidos e alinhados entre gerência, supervisão e funcionários, sendo oriundos de um banco de dados do departamento (Cálculo de Recursos).

Cada funcionário é responsável pelo apontamento das horas alocadas às atividades VA e NVA. A acuracidade dos dados apontados, bem como a disciplina na realização da atividade é essencial para o sucesso da implementação da ferramenta.

Vale comentar que para o desenvolvimento do estudo piloto, em específico, o apontamento das horas alocadas nas atividades VA e NVA realizou-se em planilhas Excel e posteriormente transferidos para as planilhas individuais do Relatório de Produtividade Administrativa.

A recomendação é que o apontamento seja feito diretamente nos relatórios individuais evitando desta forma a geração de NVA.

4.1.2 Analisar Dados

A partir dos dados coletados o propósito da ferramenta é apresentar, de uma forma muito simples, o quanto cada funcionário está investindo em atividades VA e o quanto está desperdiçando em atividades NVA, tanto a nível individual para tomada pontual de ação, quanto à nível de departamento, para tomada geral de ação.

Propõe-se a utilização de gráfico para demonstração de diferenças de alocação percentual entre atividades VA e NVA e de Pareto para detalhamento e priorização de NVA. As atividades VA poderão ser analisadas diretamente pela relação entre horas planejadas x horas realizadas no desenvolvimento das atividades.

Gráficos de produtividade e eficiência permitirão a análise e acompanhamento destes indicadores. Outros indicadores de interesse em administração de pessoal, como, por exemplo, horas extras, abono, férias, e atestado médico poderão ser acompanhados.

4.2 Etapa II – Priorizar NVA e Estabelecer Plano de Ação

4.2.1 Priorizar NVA

A priorização do NVA será realizada a partir de um gráfico de Pareto, conforme exemplificado pela Figura 2 que apresenta o NVA relativo ao mês de Agosto de 2014, período onde foi realizado o estudo piloto.

No Pareto apresentado pela Figura 2, partindo do princípio de que serão priorizados os três primeiros itens, que representam aproximadamente 80% do

impacto, estaremos trabalhando em: interrupções, reuniões não planejadas e retrabalhos.

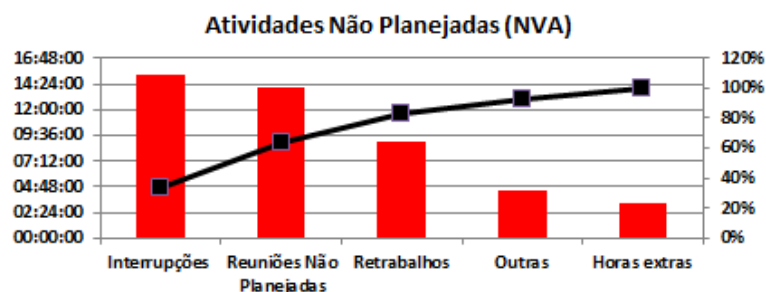


Figura 2: Pareto Atividades Não Planejadas (NVA) Departamento AGO14.

Existirá o Pareto do NVA em cada um dos relatórios individuais de produtividade administrativa e o Pareto do NVA gerado pelo departamento, resultado do somatório dos relatórios individuais.

4.2.2 Estabelecer Plano de Ação

Esta etapa corresponde à elaboração dos planos de ação individuais e coletivo, ou seja, plano de ação para cada um dos colaboradores e para o departamento.

A metodologia proposta para a elaboração é a aplicação dos 5W1H, conforme exemplificado na Tabela 1.

Tabela 1. Atividades Não Planejadas (NVA) Departamento AGO14.

Oportunidade	5W	1H	Quem?	Quando?	Status
1. Interrupções	?				
	?				
	?				
	?				
	?	?	?	?	?
2. Reuniões não planejadas	?				
	?				
	?				
	?				
	?	?	?	?	?
3. Retrabalhos	?				
	?				
	?				
	?				
	?	?	?	?	?

Cabe a Supervisão a elaboração e o acompanhamento da evolução das atividades descritas no plano de ação do departamento.

Cabe a cada um dos funcionários a elaboração e execução do plano de ação individual. O reporte à gerência tanto do plano do departamento quanto dos planos individuais será realizada mensalmente.

4.3 Etapa III – Calcular Indicadores e Apresentar Relatórios

4.3.1 Calcular Indicadores

Os dois indicadores calculados são Produtividade e Eficiência.

Para o cálculo da Produtividade do departamento, conforme Equação 2, foi considerado quociente entre o somatório das atividades de valor agregado (VA) dos cinco colaboradores e o respectivo tempo total disponível.

O tempo total disponível corresponde ao somatório dos tempos individuais de cada funcionário. O tempo individual é obtido pela multiplicação entre os dias trabalhados e jornada diária de trabalho, adicionado de horas extras e subtraído de saídas antecipadas e faltas.

$$\text{Eq. 2. } \text{Produtividade} = \frac{\sum (VA_{F1} + \dots + VA_{Fn})}{\sum ((DT \times 8.8) + HE - HA)_{F1} + \dots + ((DT \times 8.8) + HE - HA)_{Fn}}$$

Onde:

VA = Atividades de valor agregado (horas)

DT = Dias trabalhados (dias)

HE = Horas extras (horas)

HA = Saídas antecipadas e faltas (horas)

F1 = Funcionário 1

Fn = Funcionário n

Para o cálculo da Eficiência do departamento, conforme Equação 3, foi considerado o quociente entre o somatório das atividades de valor agregado (VA) dos cinco colaboradores e o respectivo tempo total disponível subtraído das atividades que não agregam valor, ou seja, atividades que estão fora do alcance do colaborador.

$$\text{Eq. 3} \quad \text{Eficiência} = \frac{\sum (VA_{F1} + \dots + VA_{Fn})}{[\sum ((DT \times 8.8) + HE - HA)_{F1} + \dots + ((DT \times 8.8) + HE - HA)_{Fn}] - \sum (NVA_{F1} + \dots + NVA_{Fn})}$$

Onde:

VA = Atividades de valor agregado (horas)

NVA = Atividades que não agregam valor (horas)

DT = Dias trabalhados (dias)

HE = Horas extras (horas)

HA = Saídas antecipadas e faltas (horas)

F1 = Funcionário 1

Fn = Funcionário n

Para fins de experimentação e validação do modelo, estabeleceu-se 0.7 como meta de Produtividade e 85% como meta para a Eficiência.

4.3.2 Apresentar Relatório de Produtividade Administrativa

O Relatório de Produtividade Administrativa, conforme apresentado no ANEXO 1 será detalhado e explicado pelas figuras descritas no decorrer no texto apresentado a seguir.

Vale lembrar que o ANEXO 1 representa o Relatório de Produtividade Administrativa do Departamento por completo referente ao mês de Agosto de 2014.

Inicialmente o Relatório é composto por um gráfico de pizza contendo a divisão percentual das atividades que agregam valor (VA) e das atividades que não agregam valor (NVA) e por um Gráfico de Pareto, onde são apresentadas de forma priorizada as atividades NVA de maior impacto no departamento, conforme pode ser melhor compreendido pela Figura 3.

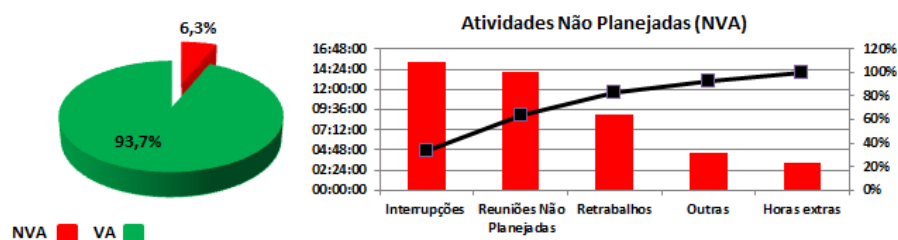


Figura 3: Divisão percentual VA/NVA e Pareto NVA.

A seguir, o Relatório apresenta o Tempo Total Disponível, conforme comentado anteriormente, refere-se ao somatório dos tempos individuais de cada funcionário e a Produtividade e Eficiência, respectivamente calculadas de acordo com as Equações 2 e 3, como mostra a Figura 4.

TEMPO TOTAL DISPONÍVEL	979:23:00	Horas
PRODUTIVIDADE	0,70	
EFICIÊNCIA	73,5%	

Figura 4: Tempo Total Disponível, Produtividade e Eficiência.

Às Atividades Não Planejadas (NVA) são apresentadas na Figura 5. Além da lista das atividades com os respectivos tempos alocados (Realizado CM), há o registro do mês anterior (Realizado PM).

ATIVIDADES NÃO PLANEJADAS (NVA)	Realizado PM	Realizado CM
Reuniões Não Planejadas	0	14:08:00
Retrabalhos	0	8:57:00
Horas extras	0	3:11:00
Interrupções	0	15:16:00
*		
Outras	0	4:23:00
TOTAL	0	45:55:00

Figura 5: Atividades Não Planejadas.

Às Atividades Planejadas (VA) são apresentadas na Figura 6. As atividades VA foram definidas em conjunto entre gerência, supervisão e funcionários. A lista de atividades apresentada na Figura 6 é padrão para o departamento.

Além da lista de Atividades Planejadas (VA) com seus respectivos tempos alocados, a Figura 6 apresenta o tempo planejado para a realização de cada atividade. A comparação entre planejado x realizado irá ajudar a melhor estimar e entender a alocação de horas em cada uma das atividades desenvolvidas pela equipe.

ATIVIDADES PLANEJADAS (AV)	Planejado	Realizado
Relatórios	15:00:00	18:00:00
S&OP	20:00:00	8:45:00
Order Management	250:00:00	289:15:00
PCP - Controle	0:00:00	0:00:00
PCP - Planejamento	2:00:00	0:45:00
EPDP's	120:00:00	136:45:00
SD	90:00:00	85:00:00
Projetos OFP	10:00:00	2:00:00
Time	100:00:00	111:15:00
Outras		33:53:00
TOTAL	607:00:00	685:38:00

Figura 6: Atividades Planejadas (VA).

Os indicadores de Eficiência e Produtividade administrativa são apresentados de forma gráfica nas respectivas Figuras 7 e 8.

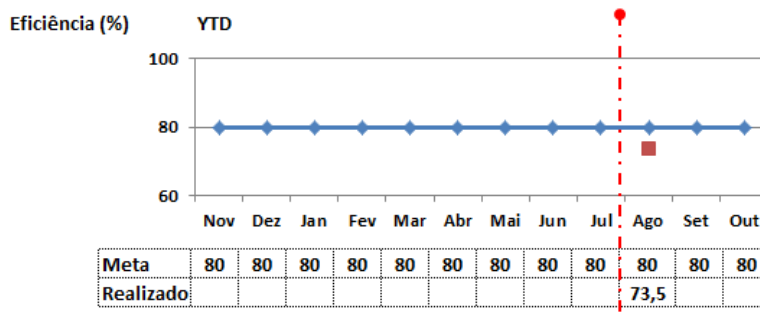


Figura 7: Eficiência Administrativa.

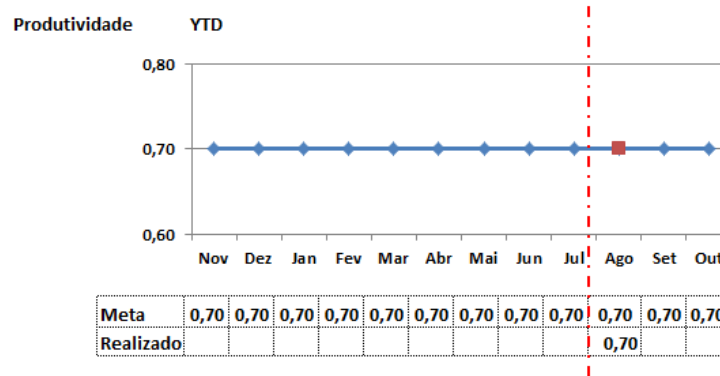


Figura 8: Produtividade Administrativa.

Por fim, o Relatório de Produtividade Administrativa apresenta uma tabela, conforme apresentado na Figura 9, contendo informações de recursos humanos. O interesse em adicionar e manter tais registros se justificam por ser uma demanda da empresa e objeto de discussão em reuniões mensais de resultados.

Recursos Humanos	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out
Horas Extras										23:08		
Abono										17:25		
Férias										00:00		
Atestado Médico										00:00		
Outros										00:00		
Total												

Figura 10: Indicadores de Recursos Humanos.

5 Conclusão

O artigo trata de um tema pouco abordado na literatura e de grande interesse para as empresas: produtividade administrativa.

A revisão bibliográfica apresentada no Capítulo 2 servirá como conteúdo básico para o leitor compreender o tema e como referência para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

O objetivo geral do trabalho, propor uma ferramenta para a medição e acompanhamento da produtividade administrativa, foi atendido conforme apresentado no Anexo 1.

Os objetivos específicos, identificar as atividades que não agregam valor, estabelecer plano ação, identificar as atividades que agregam valor e que demandam maior esforço e alocação de recursos, medir a produtividade e avaliar o resultado da medição e apresentar relatório de produtividade administrativa e indicadores de gerenciamento de pessoal, também foram atendidos, conforme descrito ao longo do Capítulo 5.

Cabe comentar que a atividade de maior impacto que não agrega valor é interrupções. Cerca de 38% do total do tempo gasto com atividades que não agregam valor está atribuído à interrupções. Cabe um estudo específico em relação ao tema, em especial em relação ao layout.

Atenção especial deverá ser atribuída ao processo de apontamento dos dados, por se tratar de uma atividade de valor não agregado, o comprometimento e disciplina dos funcionários é fundamental.

Recomenda-se para trabalhos futuros estudos sobre alternativas que visem reduzir o impacto das Interrupções no ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas. Campus, Rio de Janeiro, 2002.

CONTADOR, J.C. **Produtividade Fabril – Método para rápido aumento da produtividade fabril**. Revista Gestão & Produção, São Carlos: UFSCar, v. 1,n.3, dez. 1994. 39.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da Produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RAMOS, B.S.; FERREIRA, C.L. **O Aumento da Produtividade através da valorização dos colaboradores: uma estratégia para a conquista de mercado**. Revista de Engenharia e Tecnologia, 2010.

RIBEIRO, C. A. C.; CAMARGO, M. L. G. **Programas de produtividade no setor público: uma discussão acerca de alguns elementos básicos**. Revista Indicadores de Qualidade e Produtividade, (1), 1, 67-80. 1993.

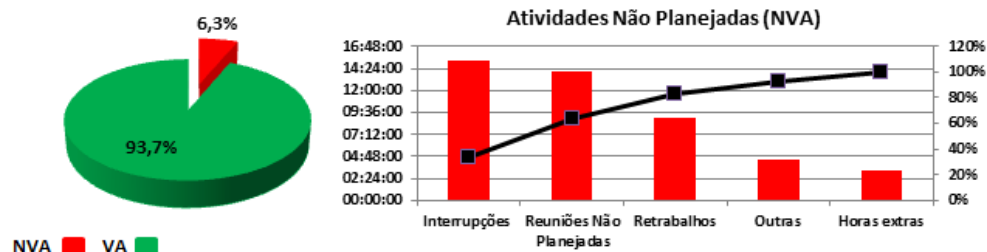
- SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Rev. Atual, Florianópolis, Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SILVA, E. C. M. **Gestão da Produtividade Administrativa**. Faculdades Anglo-Americano, 2011. [<http://pt.slideshare.net/EvilasioSilva/evilasio-cesar-gesto-da-produtividade-administrativa-10424638>] capturado em Julho 2014.
- SIMÕES, A.L.; **Desenvolvimento de produto, processo e produção e suas interfaces: um estudo de caso em indústria de autopeças**. Dissertação de Mestrado Acadêmico em Engenharia de Produção. Porto Alegre: PPGEPP – UFRGS, 2004.
- SLACK, N. et. al., **Administração da Produção**. Atlas, São Paulo, 2002.
- THIRY-CHERQUES, H.R. **A guerra sem fim sobre a produtividade administrativa**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 31(3): 37-46.
- LOVELL, C. A. K. **Production frontiers and productive efficiency**. In: **The measurement of productive efficiency: techniques and applications**. New York: Oxford University Press, 1993.
- TUPY, O.; YAMAGUCHI, L. C. T. **Eficiência e Produtividade: conceitos e medições**. Agricultura de São Paulo, v.45, n.2, p.39-51, 1998.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre : Bookman, 2005.
- ZACCARELLI, S. B.: **Administração Estratégica da Produção**. Atlas, São Paulo, 1990.

ANEXO 1 - Relatório de Produtividade Administrativa

OFP - Sales Planning
BM012601

Relatório de Produtividade Administrativa

Agosto 2014
Relatório Mensal



Atividade	Tempo Disponível
TEMPO TOTAL DISPONÍVEL	979:23:00 Horas
PRODUTIVIDADE	0,70
EFICIÊNCIA	73,5%

ATIVIDADES NÃO PLANEJADAS (NVA)	Realizado PM	Realizado CM
Reuniões Não Planejadas	0	14:08:00
Retrabalhos	0	8:57:00
Horas extras	0	3:11:00
Interrupções	0	15:16:00
*		
Outras	0	4:23:00
TOTAL	0	45:55:00

ATIVIDADES PLANEJADAS (AV)	Planejado	Realizado
Relatórios	15:00:00	18:00:00
S&OP	20:00:00	8:45:00
Order Management	250:00:00	289:15:00
PCP - Controle	0:00:00	0:00:00
PCP - Planejamento	2:00:00	0:45:00
EPDP's	120:00:00	136:45:00
SD	90:00:00	85:00:00
Projetos OFP	10:00:00	2:00:00
Time	100:00:00	111:15:00
Outras		33:53:00
TOTAL	607:00:00	685:38:00

TEMPO TOTAL DISPONÍVEL (TEÓRICO)	Horas
PRODUTIVIDADE	0,70
EFICIÊNCIA	73,5%
NVA	6,3%
VA	93,7%

