

# Eficiência e Eficácia

## OBJETIVOS

**Ao terminar o estudo deste capítulo, você deverá ser capaz de:**

- Descrever os critérios básicos para avaliar o desempenho das organizações.
- Explicar os indicadores para avaliação da eficiência de um sistema de recursos.
- Explicar os indicadores para avaliação do desempenho final de uma organização.

## 1 DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

Todas as organizações são sistemas de recursos que perseguem objetivos. Portanto, o desempenho de qualquer organização pode ser avaliado pela medida em que os objetivos são realizados e pela forma como os recursos são utilizados.

Eficiência e eficácia são dois conceitos tradicionalmente usados para fazer essa avaliação. Uma organização é eficaz quando realiza seus objetivos e eficiente quando utiliza corretamente seus recursos.

- De forma geral, a eficiência é determinante da eficácia: se houver recursos disponíveis, utilizados corretamente, a probabilidade de atingir os objetivos aumenta.
- Algumas organizações, além de eficientes e eficazes, precisam também ser competitivas: isso significa que elas precisam ser mais eficientes e eficazes que seus concorrentes. A competitividade é um requisito quando



**FIGURA 5.1** O desempenho de uma organização é reflexo do desempenho de sua administração.

muitas organizações disputam a preferência dos mesmos consumidores e clientes.

- As pessoas que administram organizações são responsáveis pela realização de objetivos e pela forma como os recursos são utilizados. O desempenho de uma organização reflete o desempenho de seus administradores. Uma organização eficiente, eficaz e competitiva evidencia uma administração de alto desempenho. Na Figura 5.1, estão retratados alguns dos critérios mais importantes que todos os administradores de organizações devem considerar e que são estudados neste capítulo.

## 2 EFICIÊNCIA E DESPÉRDÍCIO

A eficiência de uma organização ou sistema depende de como seus recursos são utilizados. Eficiência significa:

- Realizar atividades ou tarefas da maneira certa, sem erros e atrasos.
- Realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.

Eficiência é um princípio de administração de recursos, mais 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. É o que ocorre quando:

- Mais recursos são usados do que os necessários para realizar um objetivo.
- Consomem-se recursos e nenhum objetivo é realizado.
- Produtos e serviços (objetivos) desnecessários são realizados.

Eliminar desperdícios significa reduzir ao mínimo a atividade que não agrega valor ao produto ou serviço. Agregar valor significa realizar operações estritamente relacionadas com a elaboração do produto ou prestação do serviço. São as opera-

ções de transformação de materiais e componentes e de atendimento de clientes. Depois de eliminados ou reduzidos ao mínimo indispensável os desperdícios, o que resta é atividade ou esforço que agrega valor ao produto. A eliminação de desperdícios diminui os custos de produção, sem que o valor do produto para o cliente fique comprometido.

### 3 PRODUTIVIDADE

O critério mais simples para avaliar a eficiência de um processo, organização ou sistema é a produtividade. A produtividade é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos, ou produção (Figura 5.2). Todo sistema tem um índice de produtividade, que é a quantidade de produtos e serviços que cada unidade de recursos fornece. Por exemplo: a quantidade de alunos por professor, a quantidade de pessoas atendidas por hora, ou a quantidade de produtos fornecidos por funcionário.

De forma geral, quanto mais elevada a quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos, mais produtivo o sistema é. Ao longo de um período, a produtividade pode aumentar porque a produção aumenta e, ao mesmo tempo, porque diminui o volume de recursos empregados.



FIGURA 5.2 *Produtividade é a relação entre resultados obtidos e recursos utilizados.*

#### 3.1 PRODUTIVIDADE DE FATORES ISOLADOS

A produtividade pode ser calculada para fatores de produção isolados, como alunos por professor ou faturamento por empregado. Mais exemplos:

- Toneladas de grãos por hectare por trabalhador por ano. A tecnologia possibilita aumentar a produção por hectare e a quantidade de hectares por trabalhador, aumentando a produtividade desse fator.
- Automóveis por empregado/ano. O Canadá é o primeiro colocado no *ranking* medido por este indicador, com 17 veículos por trabalhador/ano.
- Horas para a fabricação de um veículo. Na América do Norte, a Nissan é a campeã de 2006, com 28,46 HPV (horas por veículo). A Toyota vem em segundo lugar, com 29,40 HPV.

---

### 3.2 PRODUTIVIDADE DE FATORES MÚLTIPLOS

A produtividade também pode ser examinada para diversos fatores simultaneamente, como no exemplo a seguir.

Uma fábrica trabalha 1.000 horas para produzir 1.000 peças (uma peça por hora). Com uma mudança no equipamento, a fábrica passa 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 reais. A produtividade do capital aumentou 33%, de 0,01 (1.000 peças/100.000) para 0,0133 (2.000 peças/150.000). No total, houve um aumento de 66,5%:  $((100\% + 33\%) : 2)$ .

Produtividade é o principal significado da idéia de eficiência e muitas vezes as duas palavras são usadas como sinônimos. No entanto, avaliar a eficiência de um sistema por meio de sua produtividade é um critério simples, porque não leva em conta o aproveitamento, ou qualidade, dos itens produzidos, nem a eficiência no uso do tempo. Em seguida, o aproveitamento dos itens fornecidos e a eficiência no uso do tempo serão considerados simultaneamente.

---

### 4 PRODUTIVIDADE E QUALIDADE COMBINADAS

Quando se consideram produtividade e qualidade simultaneamente, mede-se o desempenho não apenas da quantidade total produzida em relação aos recursos utilizados, mas também dos produtos que são aproveitados em relação ao total fornecido.

- Se você produziu 1.000 peças por hora, enquanto outra pessoa produziu apenas 500, parece que você é mais produtivo (ou eficiente). No entanto, se apenas 50% das peças que você produziu foram aproveitadas, enquanto da outra pessoa foram aproveitadas 100%, ela foi mais eficiente. Seu índice de aproveitamento é apenas 0,5, enquanto o da outra pessoa

é 1,0. Ambos produziram a mesma quantidade de itens aproveitáveis, 500, mas você desperdiçou 500 para fazer isso. A outra pessoa é mais eficiente que você.

Em qualquer análise da eficiência, a qualidade de aceitação, que você conhece desde o capítulo anterior, deve ser considerada em relação ao total de itens fornecidos:

- $\text{Qualidade de aceitação} = \frac{\text{Quantidade de itens aproveitados}}{\text{ao total de itens fornecidos}} = \text{Índice de aproveitamento.}$

## 5 EFICIÊNCIA NO USO DO TEMPO

Além disso, deve-se perguntar se o tempo foi usado de maneira eficiente. Suponha que, em uma hora, 2.000 peças deveriam ter sido produzidas. Isso significa que uma hora é o tempo padrão para produzir 2.000 itens, mas você produziu apenas 1.000. A outra pessoa produziu apenas 500. Para produzir a quantidade desejada, você deverá trabalhar quatro horas. A outra pessoa, também. Você deveria ter feito o trabalho em 30 minutos. A outra pessoa, também. No entanto:

- Você:  $1.000 \text{ peças (quantidade)} \times 0,5 \text{ (aproveitamento)} = 500 \text{ peças em uma hora.}$
- A outra pessoa:  $500 \text{ peças} \times 1,0 = \text{idem.}$

Ora, veja só. Você desperdiça tempo e peças. A outra pessoa, apenas tempo.

## 6 EFICÁCIA

O museu das organizações está cheio de histórias de eficiência. São os restos fossilizados das empresas que fabricavam máquinas de escrever, discos de vinil, calculadoras mecânicas e outros produtos que foram superados pela evolução da tecnologia, por um concorrente mais apto ou pela mudança de preferências dos consumidores. São também histórias de profissões que se tornaram obsoletas, como os perfuradores de cartões, torneiros mecânicos ou os programadores de produção. Por mais que essas empresas e profissões fossem eficientes, perderam a razão de ser e sua eficácia, sua capacidade de resolver problemas. Não adianta muito produzir resultados de maneira eficiente, se não forem os resultados corretos.

Eficácia é o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos (desempenho esperado) e resultados (desempenho realizado). Eficácia significa o grau ou taxa de realização dos objetivos finais da organização. Alguns dos mais importantes indicadores de desempenho final da organização são os seguintes:

satisfação dos clientes, satisfação dos acionistas, impacto na sociedade e aprendizagem organizacional. Em seguida, esses critérios são analisados.

---

## 6.1 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 seu desempenho na dimensão da satisfação dos clientes. Por exemplo:

- Satisfação dos clientes com os produtos e serviços da organização.
- 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).

Quando a eficácia é considerada, a definição de qualidade se amplia. A inclusão do cliente na definição da qualidade torna-se prioritária. Qualidade passa a ser mais do que fazer produtos sem defeitos de fabricação. Qualidade, quando se pensa no cliente, significa fornecer o produto ou serviço certo, que atende a necessidades específicas. As especificações do produto ou serviço certo foram planejadas de maneira a atender aos interesses de um mercado ou cliente e, ao mesmo tempo, às necessidades econômicas da organização que o fornece. Um produto ou serviço planejado assim tem qualidade de projeto. Certos produtos têm qualidade de projeto tão elevada que encontram grande receptividade e tornam-se clássicos no mercado. Canetas esferográficas, barbeadores descartáveis, computadores pessoais e interfaces gráficas são exemplos do conceito de qualidade de projeto.

---

## 6.2 SATISFAÇÃO DOS AÇIONISTAS

O conceito de satisfação dos acionistas é elástico. Acionistas podem ser investidores privados, que desejam um retorno apropriado para seu capital. Podem ser fundos de pensão, que também precisam de retorno, para pagar a previdência de seus associados. Pode ser o poder público, que representa a comunidade e exige a aplicação eficiente dos recursos sociais. Esses diferentes tipos de acionistas podem avaliar o desempenho da organização por meio de uma combinação dos seguintes indicadores:

- Fluxo de caixa positivo.
- Lucro.
- Retorno sobre o investimento ou ganhos por ação.
- Controle do 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).

---

### 6.3 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 emergiram os movimentos de defesa do consumidor e do meio ambiente. Na transição para o Terceiro Milênio, o papel e o impacto social das organizações traduzem-se em tendências como a responsabilidade social da empresa, governança e cidadania corporativa. Alguns indicadores desse critério são:

- Respeito a normas ambientais.
- Providências implementadas para proteger o ambiente.
- Apoio a empreendimentos comunitários.
- Punições recebidas por incidentes comprometedores do ambiente.

---

### 6.4 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O desempenho na dimensão da aprendizagem pode ser avaliado pela capacidade de obtenção e utilização de conhecimentos pela organização. A aprendizagem é resultado do processo de tomar decisões para resolver problemas. Quando se enfrentam novos problemas, é preciso buscar, produzir e aplicar novas informações. Essas novas informações devem ser processadas e armazenadas em bancos de dados, para utilização posterior. Novos produtos ou sistemas de informações precisam ser protegidos, para que a organização mantenha sua propriedade.

Alguns indicadores de desempenho relativos à aprendizagem e ao domínio do conhecimento pela organização são os seguintes:

- 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 autorais.
- Métodos de mapeamento e utilização das competências dos funcionários.
- Capacidade de trabalhar em equipe.
- Delegação de autoridade e poderes de decisão para os funcionários.

A capacidade de inovação é um dos benefícios da aquisição de conhecimentos e um fator de competitividade. Inovação significa a capacidade de apresentar e desenvolver novos produtos e serviços que efetivamente chegam ao mercado. Por exemplo, uma companhia aérea teve a idéia de oferecer milhagem grátis para os passageiros freqüentes. Essa idéia inovadora foi logo copiada e hoje não se sabe mais quem a inventou. Como a idéia inovadora de hoje será trivial amanhã, a produção contínua de novas idéias é uma condição para a sobrevivência.

---

## 7 COMPETITIVIDADE

Competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente a empresas. As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre si disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores. O sucesso de uma pode significar o fracasso de outra. Há várias empresas que querem vender seus automóveis, sabonetes e computadores. A mais competitiva é aquela que consegue transformar um 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 clientes. Uma empresa é competitiva quando tem alguma vantagem sobre seus concorrentes. A vantagem competitiva faz uma empresa ser preferida pelos 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 já estudados neste capítulo. Uma organização eficiente e eficaz tem alta probabilidade de ser competitiva. No entanto, há outros indicadores de competitividade que as organizações e seus administradores devem considerar. A Figura 5.3 apresenta um resumo das mais importantes vantagens competitivas que as organizações podem incluir em suas estratégias.



• QUALIDADE DO PRODUTO OU SERVIÇO.
• DOMÍNIO DE FONTES DE MATÉRIA-PRIMA.
• DOMÍNIO DE TECNOLOGIA.
• POSSE DE CAPITAL.
• IMAGEM POSITIVA JUNTO AOS CLIENTES E À SOCIEDADE.
• SISTEMA EFICAZ DE DISTRIBUIÇÃO.
• SISTEMA EFICIENTE DE PRODUÇÃO.

FIGURA 5.3 Algumas das vantagens competitivas mais importantes de uma organização.

### EXERCÍCIO: FALANDO DE EFICIÊNCIA E PRODUTIVIDADE...

1. No quadro a seguir, avalie a eficiência e a produtividade dos quatro processos.

	Processo 1	Processo 2	Processo 3	Processo 4
Funcionários	500	500	400	400
Quantidade produzida	10.000	8.000	10.000	8.000
Quantidade de itens que atendem às especificações	6.000	6.000	5.000	5.000

2. A [I], contrário do desperdício, é medida principalmente pela produtividade. Outro modo de medir a [I] é pela [II] dos produtos: alta proporção de itens aproveitáveis em relação aos itens produzidos. Ainda há outras formas de medir a [I]: [III] e [IV]. As palavras ou frases que completam corretamente as lacunas são:
- [I]: Eficiência, [II]: Qualidade, [III]: Comparação com valor padrão e [IV]: Medida do tempo.
  - [I]: Eficiência, [II]: Aceitação, [III]: Preço e [IV]: Qualidade.
  - [I]: Utilização, [II]: Qualidade, [III]: Aceitação e [IV]: Preço.
  - [I]: Eficiência, [II]: Quantidade, [III]: Qualidade e [IV]: Medida do tempo.
  - Nenhuma das anteriores.
3. A respeito dos fatores de competitividade, assinale a alternativa incorreta:

- (a) Qualidade do produto: coincidência entre qualidade de projeto e qualidade de aceitação.
  - (b) Custo: menor preço do mercado.
  - (c) Velocidade: atingir o resultado antes de todos.
  - (d) Flexibilidade: capacidade de adaptar um sistema produtivo para fornecer diferentes produtos e serviços.
  - (e) Nenhuma das anteriores.
4. A falta de qualidade de um produto ou serviço pode acarretar certos custos. Não é um deles:
- (a) Reclamações e perda de clientes.
  - (b) Imagem pública comprometida.
  - (c) Prejuízos com reposições e consertos efetuados sem custo, se o produto estiver no prazo de garantia.
  - (d) Maior procura devido ao menor preço cobrado pelo produto.
  - (e) Nenhuma das anteriores.
5. A Companhia Acme está tendo problemas. Seus clientes estão insatisfeitos com a qualidade de seus produtos. Como especialista em eficiência, qual seria sua sugestão?
- (a) Responsabilizar todos os funcionários da empresa pela qualidade do produto.
  - (b) Instituir um departamento específico para controlar a qualidade de cada etapa da produção.
  - (c) Reduzir os custos para reduzir o preço final, compensando a falta de qualidade.
  - (d) Estudar todo o processo produtivo, verificando e analisando os resultados para aprimorar a qualidade.
  - (e) Nenhuma das anteriores.
6. A diferença entre eficiência e eficácia pode ser ilustrada com as histórias das empresas Ford e General Motors. Embora a Ford tivesse a estratégia mais eficiente para fazer sempre o mesmo carro, a GM tornou-se a empresa mais bem-sucedida do ramo. Isso aconteceu porque a Ford não desenvolveu uma boa estratégia para lidar com um fator fundamental:
- (a) Influência da evolução tecnológica.
  - (b) Diferentes interesses e distribuição da renda no mercado consumidor.
  - (c) A crise econômica de 1929.
  - (d) Influência dos políticos americanos.
  - (e) *b e c* estão corretas.

7. Pode haver aumento da produtividade sem aumento da eficiência de uma empresa?
  - (a) Não, pois eficiência é sinônimo de produtividade.
  - (b) Sim, se o aumento da produtividade não for acompanhado pelo aumento da qualidade de aceitação.
  - (c) Sim, dependendo dos resultados financeiros da empresa.
  - (d) Sim, porque produtividade não tem relação com eficiência.
  - (e) Não, porque a produtividade é apenas uma medida numérica de desempenho.
8. Qual das alternativas a seguir está incorreta, em relação às idéias básicas sobre a produtividade?
  - (a) A produtividade aumenta à medida que a quantidade de recursos diminui para a obtenção dos mesmos resultados.
  - (b) A produtividade aumenta à medida que a mesma quantidade de recursos produz resultados constantes.
  - (c) A produtividade diminui com o aumento da quantidade de recursos aplicados.
  - (d) Entre dois sistemas que utilizam a mesma quantidade de recursos, é mais produtivo aquele que produz maior quantidade de resultados.
  - (e) Entre dois sistemas que utilizam a mesma quantidade de recursos, é mais produtivo aquele que o fizer com menor quantidade de recursos.
9. Um grupo de vendedores conversava sobre qual deles era o mais eficiente. Quem tem razão?
  - (a) Reinaldo acha que ele é o vendedor mais eficiente, porque ele consegue vender o maior número de produtos no mesmo tempo de trabalho que os demais.
  - (b) Flávio considera-se o vendedor mais eficiente, porque ele sempre atinge o seu objetivo: deixar o cliente satisfeito.
  - (c) Anderson afirma ser o mais eficiente, pois trabalha menos que os outros e consegue vender a mesma quantidade de produtos com a mesma qualidade dos demais.
  - (d) Cristiano acha que é o mais eficiente, pois é o que mais tem lucro com as vendas.
  - (e) Nenhuma das anteriores.
10. Qual dos fatores abaixo contribui para a ineficácia e perda de competitividade de uma organização?
  - (a) Resultado da relação de troca entre a organização e o consumidor positivo para ambos os lados.

- (b) Antecipação e definição de estratégias para lidar com as inovações tecnológicas.
- (c) Racionalização da produção.
- (d) Redução do tempo do ciclo.
- (e) Realização de atividades que consomem recursos sem agregar valor ao produto ou serviço.