



Conceitos e Fatores Determinantes para o Alcance da Produtividade

Lucas Gualberto Pinto
Robison Gonçalves De Castro
Laudelino Luiz Castro Tanajura
Flávia Karla Gonçalves Santos
Cristina Ribeiro De Lisboa Sucupira

Divisão Administração – Tema 04 - Gestão da Produção, Logística e Operações Sustentáveis

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo descrever a respeito da produtividade empresarial, para servir como referência no meio acadêmico e profissional, tendo em vista que o conteúdo pode ser utilizado por diversas áreas, como Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e áreas afins. O método utilizado foi uma revisão de literatura a respeito da produtividade organizacional, levantando os principais fatores que levam uma organização a se tornar mais produtiva. Foi identificado como os principais fatores para um aumento na produtividade: relação capital x trabalho; mão de obra; inovação e tecnologia; restrições legais; fatores gerenciais, dentre outros. Portanto concluiu-se que o fator humano é determinante na produtividade empresarial.

Palavras-chave: Produtividade; Organização; Fator humano.

INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios segue a cada dia em direção a enorme competitividade entre organizações que produzem os mais diversos tipos de bens, e para que se mantenha competitiva tem-se que buscar a diferenciação em seus produtos e serviços. Diante deste quadro o presente trabalho tem por objetivo disseminar conceitos correlacionados à produtividade empresarial, visando atender grupos acadêmicos e profissionais, mesmo intendendo o caráter incipiente desta proposta, acreditamos ser possível contribuir com reflexões acerca do tema tratado.

No início do século XX, as organizações conseguiram um gigantesco aumento da sua produtividade, Isso se deve as fortes e valorosas influências alcançadas pelos resultados obtidos pela administração Científica de Taylor, Fayol e Ford, foi nesse período que as primeiras organizações iniciaram os seus processos de modificações em suas estruturas organizacionais, adotando a forma piramidal, que eram segmentados em departamentos, onde cada um tinha atividades já predefinidas. O entendimento partia da perspectiva de que se cada um fizesse a sua atividade de forma correta, bem executada, no final seriam atingidos os objetivos propostos para os trabalhos de produção, este modelo seguiu dando certo, e gerando excelentes resultados por enumeras décadas, até que iniciou-se o seu esgotamento, o que ocorreu em meados da década de 70. Foi a partir desta década que teve início a luta para alterar este modelo enraizado em culturas organizacionais.

Henry Ford a partir de meados de 1903 começou a levantar diversos questionamentos



quanto ao modelo de produção da época, pois para ele esses modelos não possuíam uma padronização em seus sistemas produtivos, inexistência essa que impedia uma melhor produção, a partir de então todos estes fatores o direcionou a pensar numa linha de montagem de seus veículos com uma produção voltada a padrões muito elevados, se levando em conta o período em questão. O modelo fordista se tornou muito importante para impulsionar a produção em alta escala, comparada por muitos como sendo nos tempos atuais um “sistema de produção em massa”.

Um dos focos do Ford foi a divisão do trabalho, que teve como embasamento as ideias do Frederick W. Taylor, este modelo consiste na ideia de que o empregado deveria especializar-se em apenas uma atividade, em apenas uma tarefa, que geralmente não era muito complexa ou que não requisitava conhecimentos específicos ou até mesmo experiências anteriores, dessa maneira ficava fácil fazer uso da mão-de-obra existente na época, independente das habilidades de cada um.

Outro método que merece reconhecimento foi a linha móvel, aonde os produtos em fabricação vinham em direção ao trabalhador, diferente do modelo anterior, em os funcionários é que tinham que se deslocar até o produto em fabricação, o que os forçava a ficar em seus postos durante todo o tempo em que estivessem desenvolvendo suas tarefas. Com a linha móvel os níveis produtivos são maximizados, o que favorece a redução do preço por unidade. Esses métodos foram muito eficientes e eficazes durante os períodos iniciais do desenvolvimento industrial.

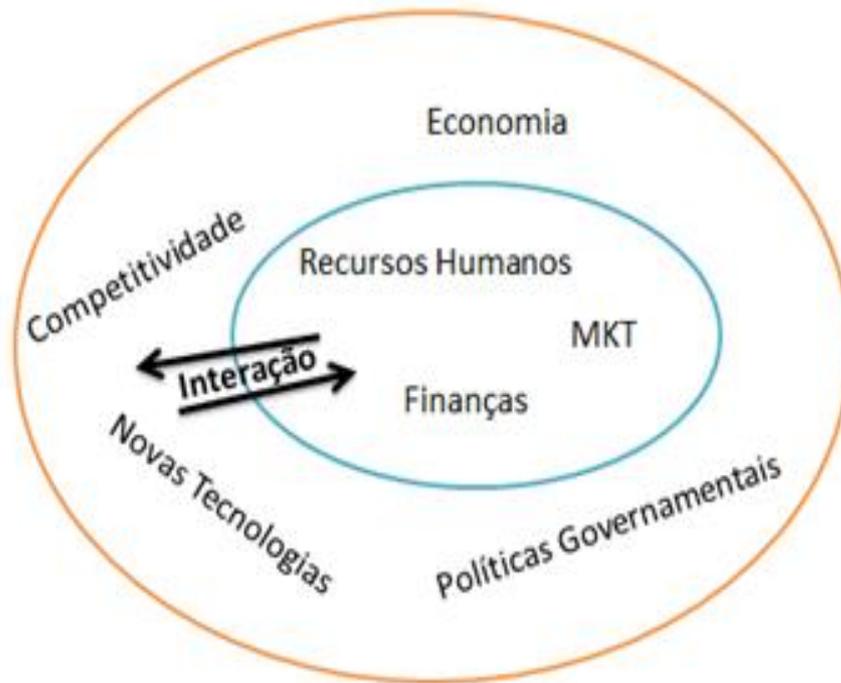
Com esse aumento de produtividade os produtos industrializados começaram a se popularizar dentro da sociedade aumentando o consumo. Diversos outros fatores levaram a redução dos custos operacionais, dentre eles, a otimização do tempo, redução de desperdícios, padronização dos processos, e etc., tudo isso contribuiu para incentivar a maquinofatura, fazendo com que ela ganhasse mais espaço a cada dia dentro dos mais diferentes processos produtivos.

DESENVOLVIMENTO

Um ciclo produtivo pode ser definido de forma simples e objetiva, são elas as entradas (inputs), os processamentos e as saídas (outputs), uma organização pode ser declarada produtiva quando produz mais saídas usando a mesma quantidade de entradas ou produzir a mesma quantidade de saídas usando menor quantidade de entradas ou produzir mais saídas usando menor quantidade de entradas. Apesar de parecer um pouco confuso, na prática é bem simples de operacionalizar.

O ciclo produtivo possui diversos elementos que se inter-relacionam com objetivos comuns, onde sofrem influencias externas e internas. As influencias do meio externo direcionam as suas atitudes e políticas internas, podem ser citados como os principais fatores externos, a economia, regulamentações, políticas governamentais, novas tecnologias e competitividade. Já no meio interno pode-se citar as áreas funcionais como recursos humanos, marketing e finanças. A figura 1 apresenta as inter-relações entre os meios interno e externo.

Figura 1. Inter-relação entre meios interno e externo.



Fonte: Autoria própria (2017).

Pode-se classificar como os principais inputs em uma organização: materiais, energia, informação, instalações, tecnologia, capital entre outros. Esses insumos entram na organização para que sejam transformados em produtos ou serviços, essas transformações podem ocorrer por processos, decisões humanas, modelos de simulação, dentre outros fatores, que se somam na busca de atender determinados anseios de uma população.

FATORES DETERMINANTES DA PRODUTIVIDADE

Segundo Martins e Laugeni (2005) pode-se citar alguns fatores determinantes da produtividade, levando-se em conta a relação capital x trabalho; escassez de recursos; mão de obra; inovação e tecnologia; restrições legais; fatores gerenciais; qualidade de vida.

Na relação capital-trabalho: este item tem a ver com a aquisição de equipamentos, máquinas e manutenção das instalações que acomodam a linha de produção, sabendo-se que todos estes itens possuem relação direta com a mão de obra. Torna-se fácil constatar então que quando a infraestrutura envelhece e não há substituições, haverá conseqüentemente uma perda de produtividade.

Já na escassez de recursos: ocorre que quando um determinado produto que é utilizado como um insumo ou matéria prima dentro da fabricação se torna escasso, como por exemplo o tomate para as empresas produtoras de polpa e outros derivados do fruto, que em meados de 2013 para 2014, onde tiveram aumentos absurdos por conta da insuficiência do fruto no mercado, chegando a promover um aumento de 70% a 80% a mais do preço normal dos produtos acabados. São várias as razões que ocasionam a escassez de produtos no mercado, essa ausência pode promover um desequilíbrio entre a oferta e a procura, o que por fim acarreta o encarecimento de produtos e serviços. O crescimento populacional desordenado promove a concentração de grande número de pessoas em um mesmo espaço, o que também



contribui para o aumento da demanda por produtos de primeira necessidade, e consequentemente aumento dos preços.

Mão de obra: cada vez mais as empresas estão exigindo pessoas qualificadas, que saibam desempenhar suas atividades com eficiência e eficácia, e que estejam focadas em atingir os objetivos organizacionais, as empresas que tem uma visão voltada para o médio e longo prazo procuram sempre estar realizando capacitações para os seus colaboradores se mantenham constantemente atualizados em suas funções.

Para Carvalho e Paladini (2012, p. 63)

As pessoas requerem que as organizações lhes viabilizem condições atuais de trabalho adequadas, retribuição condizente e boas perspectivas de crescimento pessoal e profissional. Isto inclui oportunidades e meios de formação, qualificação e atualização; meios e ambientes adequados ao desenvolvimento das atividades previstas; processos gerenciais favoráveis à motivação pessoal; objetivos claros, bem definidos, conhecidos e reconhecidamente legítimos; reconhecimento e retribuição compatíveis com as ações técnicas e com as responsabilidades confiadas a cada pessoa e uma visão de médio e longo prazos de desenvolvimento pessoal e profissional.

Na visão de Chiavenato (2014) a mão de obra precisa estar com o pensamento alinhado com os objetivos organizacionais, precisa conhecer muito bem a missão e a visão da empresa e segui-las como metas as serem alcançadas da melhor forma possível, precisam ainda desenvolver habilidades de identificar, dentre as principais ideias, as mais criativas e inovadoras. Devem selecionar somente as que possuem maiores chances de criar resultados satisfatórios, devem manter o foco em discernir sobre o que é mais prioritário e o que é secundário.

Inovação e tecnologia: dão um enorme suporte para a alavancagem produtiva, pois uma empresa que mantém seus padrões tecnológicos elevados tem maiores chances de obter ótimos resultados. O investimento em tecnologia para muitos parece dispendioso, mas mal sabem que manter os padrões tecnológicos é vital para a saúde empresarial, pois até mesmo as empresas de pequeno porte hoje em dia precisam de softwares que integrem as suas atividades, para que possam otimizar o seu tempo, coletar dados dos clientes, controle de processos, e assim por diante.

Conseguir que a empresa se torne inovadora não é uma tarefa fácil, pois todas as mudanças geram desconfortos. Durante processos de implantação de novas tecnologias e procedimentos é muito comum ver as pessoas tentarem manter suas zonas de conforto, pois não é fácil quebrar os velhos hábitos e paradigmas, onde será preciso experimentar coisas novas ou recriar o que já existe, por isso não é tão simples aplicar novas funcionalidades que sejam úteis para a execução de suas atividades ou processos.

A respeito da inovação Chiavenato (2014, p. 201) discorre que:

Inovação: fator relacionado com a criação e a experimentação de novas ideias. A inovação é um aspecto-chave do trabalho em equipe e envolve a maneira como as coisas são feitas. A inovação é essencial para a melhora contínua do trabalho. O inovador traz criatividade, novas ideias e novos conceitos. Se as pessoas não estão atualizadas em suas práticas, a estrutura de custos aumenta e prejudica a competitividade.

Restrições legais: essas restrições são um grande empecilho nos níveis de



produtividade, pois eles limitam o uso de determinados itens, impõem determinadas sanções caso não usem equipamentos de proteção ao meio ambiente, sanções contra importações de determinados países, mudanças em leis trabalhistas, dentre outras.

Um exemplo de restrição legal que afetou drasticamente a imagem do mercado de carnes provenientes do Brasil, fato este que ocorreu no mês de março de 2017, onde os Estados Unidos e outros países realizaram embargo de carnes, motivados pelas investigações da polícia federal, onde constatou-se que algumas empresas de grande porte estavam envolvidas neste ato de má fé contra os seus clientes.

Fatores gerenciais: É muito comum ver os gerentes serem escolhidos por indicações ou tempo de serviço na empresa, em detrimento muitas vezes de pessoas melhores capacitadas para executar aquela função. Em alguns casos os gerentes não estão motivados para desempenhar uma gerencia voltada para a produtividade organizacional, por possuírem um perfil mais específico para outras áreas.

Os gerentes precisam possuir iniciativas de líderes, pois segundo Hunter (2004, p. 25, apud Ávila e Stecca, 2015) apontam que liderança é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum, ela ocorre com um fenômeno social”. Esses líderes organizacionais precisam dividir as suas responsabilidades, fazendo com que cada membro seja responsável por parte do processo, eles podem fazer isso com o empoderamento “*empowerment*”.

O *empowerment*: este conceito atualmente é bem difundido nos livros, mas infelizmente é pouco executado, ele visa passar adiante responsabilidades e recursos necessários para todas as pessoas, com o intuito de gerar uma maior sinergia, fazendo aflorar a criatividade, de modo a levar seus comandados a demonstrar as suas habilidades de forma macro. Um termo muito usado no meio corporativo é: o bom gerente deve motivar os seus colaboradores a “vestirem a camisa”, “abraçar o objetivo como sendo seu próprio objetivo”, o colaborador deve se sentir o dono do negócio.

A liderança é algo que deve ser incentivado e seu desenvolvimento é de extrema importância no ambiente empresarial, Chiavenato (2014, p. 365) ensina que “A identificação e o desenvolvimento de pessoas excepcionais capazes de levar a organização para o futuro será fundamental. A criação de líderes será vital. E o segredo do sucesso estará cada vez mais nas pessoas”. Com essa afirmação o autor deixa clara sua visão quanto a importância das pessoas para o desenvolvimento de uma empresa.

Qualidade de vida: os colaboradores precisam se sentir bem dentro da organização onde estão inseridos, algumas poucas empresas levam em consideração à qualidade de vida dos colaboradores, mas outras ainda relutam em trata-los como peças substituíveis não pensam no retorno ao longo prazo. Essa falta de visão acarreta ineficiências em vários processos, no curto, médio e longos prazos, muitas vezes até sendo determinantes para a descontinuidade de suas atividades.

Rodrigues (2012) é taxativo ao dizer que a qualidade de vida das pessoas em seu lugar de trabalho impacta diretamente na qualidade da produção de produtos e ou prestação de serviços, para ele é fundamental que atuação da empresa sobre os ambientes de trabalho sejam permanentes.

Atuar permanentemente para controlar e minimizar os riscos associados aos seus processos de trabalho, produtos e serviços, e assegurar a integridade e o bem-estar físico e mental das pessoas com as quais se relaciona, em ambientes que estimulem a cooperação, a coesão, a difusão do conhecimento e o desenvolvimento profissional e humano. (RODRIGUES, 2012 p. 52)



A qualidade de vida dos colaboradores envolve diversos variáveis, onde podem ser citados os aspectos psicológicos e aspectos ambientais, estes fatores possuem dois lados opostos, sendo de um lado o colaborador e do outro a empresa. Para a empresa que quer receber um retorno positivo na sua produtividade organizacional no curto, médio e longo prazo é fundamental um olhar constante sobre as condições de trabalho. Do outro, está o colaborador que exige o bem-estar, segurança e harmonia no ambiente laboral, para conseguir se sentir parte integrante da empresa, e não apenas mais uma engrenagem passível de ser substituída a qualquer momento.

MEDIÇÃO DA PRODUTIVIDADE

Em uma empresa todas as tentativas de melhorias devem ser analisadas e aferidas para saber se está indo no caminho correto, desta forma a produtividade deve ser analisada e comparada com dados históricos da empresa, caso não possua esses dados deve-se utilizar dados de padrão nacional.

Os resultados obtidos das análises devem servir de ponto de referencia para criação de planos de ação para a correção de inconformidades nos processos produtivos, ou para direcionamento para novas metas estratégicas. De acordo com Prokopenko (1989), a produtividade é uma ferramenta para a comparação de uso de gerentes e de diretores da empresa, economistas, políticos e engenheiros industriais, onde se compara a produção em diversas posições do sistema econômico, com os vários recursos que foram consumidos.

Quando se mede a produtividade de máquinas, geralmente tende-se a não ter um padrão de variação na produção, pois as mesmas já possuem uma capacidade produtiva pré-determinada, resta a empresa avaliar se há a necessidade real de trabalhar com a capacidade produtiva total ou se deve trabalhar com uma capacidade ociosa.

Para se conseguir aumentar o nível de produtividade nas máquinas deve-se aumentar o quantitativo dos tais equipamentos, pois deve ser lembrado que elas nunca trabalharão sempre com 100% de sua capacidade, pois sempre ocorrem paradas nos ciclos produtivos, seja para manutenção programada, manutenção forçada ou algum outro imprevisto qualquer.

Já diferente das máquinas, as pessoas não possuem uma produtividade linear, tendo em vista que elas agem por incentivos, sejam eles financeiros como aumentos de salários e bonificações ou incentivos psicológicos, como melhoria de qualidade de vida, valorização do trabalho realizado, empoderamento, etc. Então os seus níveis de produtividade oscilam para mais ou menos, dependendo da quantidade de estímulo recebido.

Uma empresa que trabalha geralmente abaixo de 50% de produtividade são empresas que não possui estratégias nem planejamento de produção, em empresas que trabalham com até 80% são empresas que possuem um bom controle de produtividade e organização, já as empresas que trabalham com 100% de produtividade elas possuem ótimos controles de produtividade e trabalham com diversos estímulos financeiros e psicológicos.

Quando há uma constatação de produtividade acima de 120 ou 130% de produtividade, isto indica que esta acontecendo uma disfunção, pois estará indo contra as condições de trabalhos humanos, daí então esta acontecendo algo errado com os métodos laborativos ou o padrão de indicadores esta com alguma anomalia.

Para Rodrigues (2014 p. 68) “a produtividade está relacionada com a produção de bens ou serviços, e é representada pela relação do resultado final, pelo que é necessário para realizar o produto”. A medição da produtividade pode ser expressa pela expressão abaixo.



Produtividade

$$\frac{\text{Saída (Output)}}{\text{Entrada (Input)}}$$

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho busca explicar sobre a produtividade de uma organização, apresentando um breve histórico até os principais determinantes para a produtividade.

Com o decorrer dos anos a sociedade mudou drasticamente o seu modo de pensar e por ventura as empresas tem que acompanhar estes movimentos de mudanças, pois precisa adaptar-se ao seu ambiente macroeconômico, pois caso não acompanhem correm grandes riscos de encerrar suas atividades, sendo isto algo lastimável para o mercado econômico, já que no ato de constituição de uma entidade não a intenção de sua dissolução.

Foi identificado com as pesquisas bibliográficas realizadas para o presente trabalho, que o fator humano ainda é determinante no desempenho da produtividade empresarial, pois mesmo com as mais modernas maquinas nos ciclos produtivos de certa forma elas precisarão do fator humano para operacionaliza-las, então precisa-se que haja este estímulo para a manutenção e aumento da produtividade empresarial.

Seria muito importante para o crescimento contínuo se as gerencias organizacionais utilizassem um pensamento sistêmico dentro da organização, pois precisa que haja interação e comprometimento das mais diversas áreas para alcance de objetivos predeterminados pela alta cúpula.

A alta produtividade de uma nação é benéfica para a sociedade, já que quanto mais produtos ou serviços demandados, menor será o valor final pago pelos cidadãos, dessa forma subentende-se que haverá mais quantidade de empregos, e desta forma haverá mais moeda circulando no mercado econômico.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. (Coord.). **Administração da produção**. 2. ed.. São Paulo, SP: Saraiva, 2005.



PROKOPENKO, Joseph. **Productivity Management: a practical handbook**. Geneva: International Labour Office, 1987.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Entendendo, aprendendo e desenvolvendo sistemas de produção Lean Manufacturing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Ações para a qualidade**. Rio de Janeiro: Eusevier, 2012.