Aula 4

Escola do Processo de Administração

Capítulo 4 – Fayol e a Escola do Processo de Administração

Prof. Hermes Moretti Ribeiro da Silva
hermes.silva@usp.br Pedro phfsp94@gmail.com jessica.costa.pereira@usp.br

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Fayol e o Processo Administrativo

Jules Henri Fayol
1841 – 1925
Francês
Engenheiro de Minas
Pai da Teoria Clássica da Administração

1916 – Livro: Administração Geral e Industrial

- A administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição.
- A administração compreende cinco funções:

Planejamento
Organização
Comando
Coordenação
Controle

*** Processo Administrativo segundo Fayol ***

Fonte: Maximiano (2012)

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Organização da Empresa segundo Fayol

1. Técnica (produção, manufatura);
2. Comercial (compra, venda, troca);
3. Financeira (procura e utilização do capital);
4. Segurança (proteção da propriedade e das pessoas);
5. Contabilidade (registro de estoque, balanços, custos, estatísticas);
6. Administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Fonte: Maximiano (2012)

Função Administrativa - Componentes

1. **Planejamento (previsão):** examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo;
2. **Organização:** montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento;
3. **Comando:** manter o pessoal em atividade em toda a empresa;
4. **Coordenação:** reunir, unificar e harmonizar toda atividade e esforço;
5. **Controle:** cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens.

Fonte: Maximiano (2012)

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

16 Deveres dos Gerentes

I- Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução;
II- Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa;
III- Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única;
IV- Harmonizar atividades e coordenar esforços;
V- Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa;
VI- Organizar a seleção eficiente do pessoal;
VII- Definir claramente as obrigações;
VIII- Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade;

Fonte: Maximiano (2012)

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

16 Deveres dos Gerentes

IX- Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados;
X- Usar sanções contra faltas e erros;
XI- Manter a disciplina;
XII- Subordinar os interesses individuais ao interesse geral;
XIII- Manter a unidade de comando;
XIV- Supervisionar a ordem material e humana;
XV- Ter tudo sob controle;
XVI- Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Fonte: Maximiano (2012)

14 Princípios de Administração de Fayol

1. **Divisão do trabalho:** consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. **Autoridade e responsabilidade:** autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência; responsabilidade (sanção) é uma consequência natural da autoridade. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. **Disciplina:** depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. **Unidade de comando:** cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. **Unidade de direção:** uma cabeça e um plano para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. **Subordinação de interesses individuais aos interesses gerais:** os interesses gerais devem sobrepor-se aos interesses particulares.
7. **Remuneração do pessoal:** deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.

Fonte: Maximiano (2012)

USP - ESALQ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA
100 anos 1912-2012
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

14 Princípios de Administração de Fayol

8. **Centralização:** refere-se a concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. **Cadeia escalar:** é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo. É o princípio de comando.
10. **Ordem:** um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. **Equidade:** benevolência e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. **Estabilidade e duração (num cargo) do pessoal:** a rotação tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer num cargo, melhor.
13. **Iniciativa:** a capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso.
14. **Espírito de equipe:** harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Fonte: Maximiano (2012)

USP - ESALQ
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA
100 anos 1912-2012
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

APO - Administração por Objetivos

Peter Drucker em 1955 – livro: A Prática da Administração

Procedimento para aplicação prática do processo administrativo

Ideia criada por Alfred Sloan na GM em 1920

Drucker enfatizou a definição de objetivos e avaliação de resultados em áreas-chave de desempenho:

- **Participação de mercado;**
- **Inovação;**
- **Produtividade;**
- **Recursos físicos e financeiros;**
- **Rentabilidade;**
- **Desempenho e aprimoramento gerencial;**
- **Desempenho e atitudes dos trabalhadores;**
- **Responsabilidade pública.**

Fonte: Maximiano (2012)

APO difundiu-se como processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho de pessoas.

Chefe e equipe definem objetivos.

Passos:
1. Definição de objetivos específicos e mensuráveis;
2. Prazo definido;
3. *Feedback* sobre o desempenho

Década de 90: **BSC – Balanced Score Card** (Kaplan e Norton)

Organizar objetivos (indicadores ou medidas de desempenho) em quatro dimensões (perspectivas):

a) Perspectiva do cliente (satisfação dos clientes);
b) Perspectiva interna (eficiência dos processos);
c) Perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional (oportunidades para criar valor);
d) Perspectiva financeira (interesses dos acionistas).

Fonte: Maximiano (2012)

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Shewhart 1930 e o Ciclo Deming 1950

Ciclo PDCA

Base do conceito de processo de administração criado pelo **PMI – Project Management Institute**

Fonte: Maximiano (2012)

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

PMI e Guia do PMBOK

1960 – fundada uma associação dedicada a promover pesquisa, a sistematização e a divulgação dos conceitos e técnicas da administração de projetos.

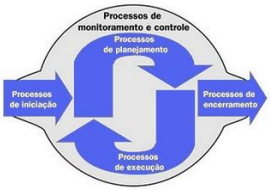
PMI – Project Management Institute

PMBOK Guide – Guia do Corpo de Conhecimentos da Administração de Projetos

Projetos são empreendimentos finitos ou temporários, orientados para fornecer um resultado singular, chamado entregável.

Fases do ciclo de vida com começo, meio e fim...

Administrar um projeto é planejar, executar e controlar as fases de seu ciclo de vida.



Fonte: Maximiano (2012)

Decisões no Processo Administrativo

Processo	Significado
Planejamento	Decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los.
Organização	Decisões sobre a divisão de autoridade, responsabilidades e recursos para realizar tarefas e objetivos.
Execução	Decisões de execução de planos. Direção, coordenação e autogestão são estratégias de execução.
Controle	Decisões de assegurar a realização dos objetivos.

Fonte: Maximiano (2012)

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Níveis de Planejamento

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a organização como um todo
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada operação em separado

Fonte: Maximiano (2012)

USP - ESALQ
Universidade de São Paulo
Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz"
Departamento de Economia, Administração e Sociologia
LES0107 - TGA - Teoria Geral da Administração

Dinâmica - Tapiocaria

Alguns dados de orientação:

1. Localização: região central de Piracicaba
2. Custo Fixo: R$ 5.000,00 (aluguel, água, energia, etc)
3. Custo Variável: R$ 7,00 (por tapioca)
4. Preço Médio da Concorrência: R$ 10,00
5. Promoção: Tapioca + Suco = R$ 12,00
6. Investimento inicial: até R$ 50.000,00

SUBWAY

Quanto custa uma franquia?

Quais decisões seu grupo tomaria para criar e gerir a tapiocaria?

**** Lembrem-se de Fayol e do Processo Administrativo...**