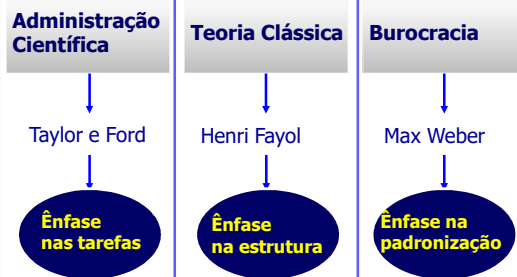


## Evolução do conhecimento administrativo: Fayol

Profa. Dra. Janaina Giraldi



### Desdobramentos da abordagem clássica



Paris em 1900

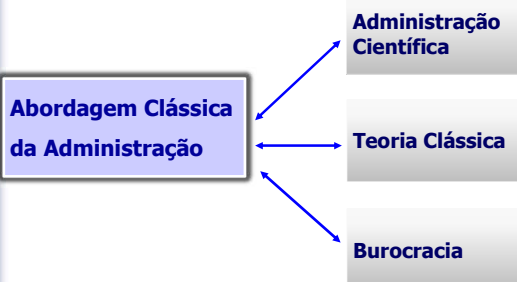
## Teoria Clássica



### Introdução

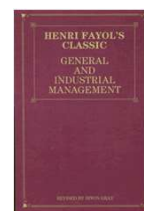
- Também chamada de "**Gestão Administrativa**"
- Surgiu na França e, rapidamente, propagou-se pela Europa
- Seu maior expoente foi o engenheiro de minas Henri Fayol
- **Ampliação** do campo de estudo da administração:
  - ênfase na estrutura;
  - visão no todo organizacional;
  - atenção para a complexidade do trabalho do gestor.

### Desdobramentos da abordagem clássica



### Quem foi Fayol?

- Henry Fayol (1841-1925)
- Integrante da Escola Clássica da Administração
- Fundador da Escola do Processo Administrativo
- Nasceu em Constantinopla e viveu em Paris
- Formou-se em Engenharia de Minas e entrou para uma empresa metalúrgica e carbonífera
- Aos 47 anos Diretor Geral da *Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville*, transformou empresa deficitária
- 1916 Livro "*Administration Industrielle et Générale*"
- Fundou o Centro de Estudos Administrativos
- Ideias complementares às de Taylor



## Teoria Clássica

- Ideias centrais:
  - enfatizava a perspectiva dos **altos administradores** dentro da organização;
  - sustentava que a administração era uma **profissão** que poderia ser ensinada;
  - a eficiência resultava dos **esforços conjuntos** e da sua **estrutura organizacional**.

## Processo administrativo de Fayol

- Uma ideia que se dividia em três partes principais:
  1. A administração é uma **função distinta das demais** funções, como finanças, produção e distribuição
  2. A administração é um processo de **planejamento, organização, comando, coordenação e controle**
  3. Seu sistema de administração poderia ser **ensinado e aprendido**

Administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos

## Teoria Clássica

- Objetivo: Aumentar a **eficiência** da empresa
  - Por meio da **forma e disposição dos departamentos e das suas inter-relações estruturais**
- Ênfase: **Estrutura** e funcionamento da organização
- Clareza** nas relações hierárquicas:
  - cada subordinado tem **única e exclusivamente UM** chefe;
  - cada chefe sabe **EXATAMENTE** quem são os seus subordinados.

## As seis funções básicas da empresa segundo Fayol

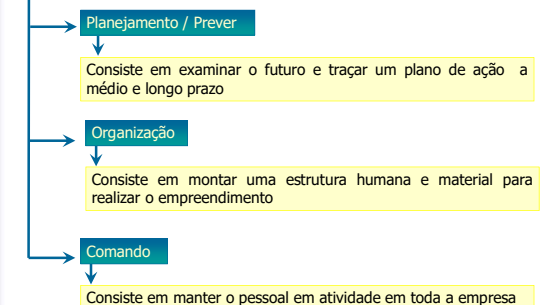
- Funções Técnicas:** relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa
- Funções Comerciais:** relacionadas com a compra, venda e troca
- Funções Financeiras:** relacionadas com a procura e gerência do capital
- Funções de Segurança:** relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas
- Funções Contábeis:** relacionadas com controles, inventários, registros, balanços, custos e estatísticas
- Funções administrativas:** integração das cinco anteriores (planejamento, organização, comando, coordenação e controle)

## Henri Fayol

- Fayol contribuiu para a teoria das organizações com:
  - **Estruturas e Funções das Empresas**
  - **Funções básicas da Administração**
  - **14 Princípios Gerais de Administração**
  - **16 Deveres dos gerentes**

## O conceito de administração

Sugeri que a função administrativa era mais importante de todas e definiu cada um de seus componentes da seguinte maneira:



**O conceito de administração**

Sugeriu que a função administrativa era mais importante de todas e definiu cada um de seus componentes da seguinte maneira: (CONTINUAÇÃO)

```

    graph TD
      A[Sugeriu que a função administrativa era mais importante de todas e definiu cada um de seus componentes da seguinte maneira: (CONTINUAÇÃO)] --> B[Coordenação]
      A --> C[Controle]
      B --> D[Consiste em reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço]
      C --> E[Consiste em cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens]
  
```

**"Administração é um todo do qual a organização é uma das partes"**

**Os 16 deveres do gerente, segundo Fayol**

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

**Papel dos gerentes**

- Empresa: sistema racional de regras e autoridade
- Objetivo: fornecer bens e serviços a seus consumidores
- Trabalho do gerente: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar em uma sequência lógica
- 16 deveres para os gerentes desempenharem seu papel
- 14 princípios da administração eficaz
  - Princípio de Peter: "Em um sistema **hierárquico**, todo o funcionário tende a ser promovido até ao seu nível de **incompetência**"

**Os princípios da Administração de Fayol**

I	<b>DIVISÃO DO TRABALHO</b>	Designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e separação dos poderes
II	<b>AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE</b>	A primeira é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer. A segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder
III	<b>DISCIPLINA</b>	Respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes
IV	<b>UNIDADE DE COMANDO</b>	De forma que cada pessoa tenha apenas um superior

**Os 16 deveres do gerente, segundo Fayol**

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 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

**Os princípios da Administração de Fayol**

V	<b>UNIDADE DE DIREÇÃO</b>	Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam o mesmo objetivo
VI	<b>INTERESSE GERAL</b>	Subordinação do Interesse Individual ao Interesse Geral
VII	<b>REMUNERAÇÃO DO PESSOAL</b>	De forma equitativa, e com base tanto em fatores internos como externos
VIII	<b>CENTRALIZAÇÃO</b>	Equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados

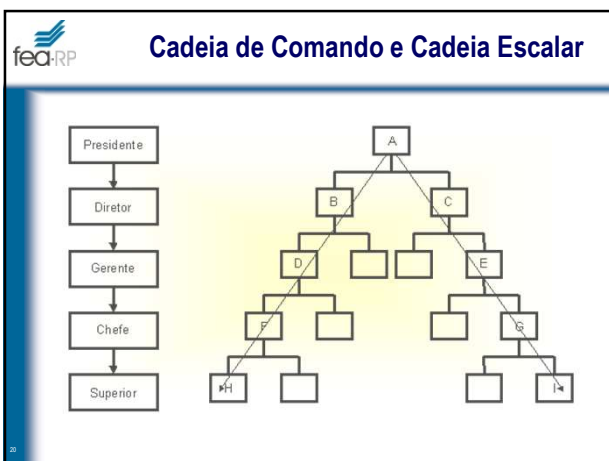
feaRP Os princípios da Administração de Fayol

IX	<b>CADEIA ESCALAR (LINHA DE COMANDO)</b>	Hierarquia, a série de chefes do primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol)
X	<b>ORDEM</b>	Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar
XI	<b>EQÜIDADE</b>	Tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários
XII	<b>ESTABILIDADE DO PESSOAL</b>	Manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento
XIII	<b>INICIATIVA</b>	Faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes
XIV	<b>ESPÍRITO DE EQUIPE</b>	Desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho

feaRP Choque cultural: Americanas e Submarino

- B2W nasceu no final de 2006, fusão da Submarino com a Americanas.com
- Com 53% do capital da nova empresa, a Americanas.com impõe seu estilo de venda, seus fornecedores e seu comportamento padrão dentro da empresa, ditando inclusive a forma como os funcionários devem se vestir
- Depoimento de funcionário do **Submarino**
  - “Desde que o negócio foi divulgado, está todo mundo preocupado por aqui. As duas empresas são bem diferentes e já está ficando claro que quem vai dar as cartas é a Americanas. Até com o estilo de roupas que usamos o pessoal está implicando. Por causa disso, tem bastante gente aqui pensando em sair. Alguns diretores já foram embora. Cada vez que um executivo do Submarino deixa a empresa ficamos mais apreensivos. Nos corredores, só se ouvem conversas de colegas procurando emprego. Já vi vários funcionários aproveitando o horário de trabalho para atualizar seu currículo. O clima é péssimo. Eu mesmo já estou considerando a possibilidade de procurar outro lugar para trabalhar.”

Quais princípios de Fayol não são observados no caso acima? Quais são as implicações para a empresa?



- feaRP Seguidores de Fayol
- Gulick e Urwick (1937):** Planejamento, organização, pessoas, direção, coordenação, informação e controle, orçamentação - POSDCORB
  - Ralph Davis (1934):** princípios universais de organização
  - William Newman (1950):** planejamento, organização, mobilização de recursos, direção e controle
  - Força Aérea dos EUA (1954):** planejamento, organização, coordenação, direção e controle
  - Koonyz e O'Donnell (1955):** processo de fazer coisas por meio de pessoas – planejar, organizar, alocar pessoal, dirigir e controlar
  - Peter Drucker (1955):** administração por objetivos, aplicação do processo administrativo