

ACH 113 **Princípios de Administração**

Profa. Dra. Sylmara Gonçalves Dias

# Agenda de aula

## **(1) Evolução da Administração**

O processo administrativo e as funções gerenciais segundo Fayol

Max Weber e a teoria das organizações

# O processo administrativo e as funções gerenciais segundo Fayol

**Quais as funções administrativas?**

# Fayol e a escola do processo de administração

Henry Fayol (1841-1925)

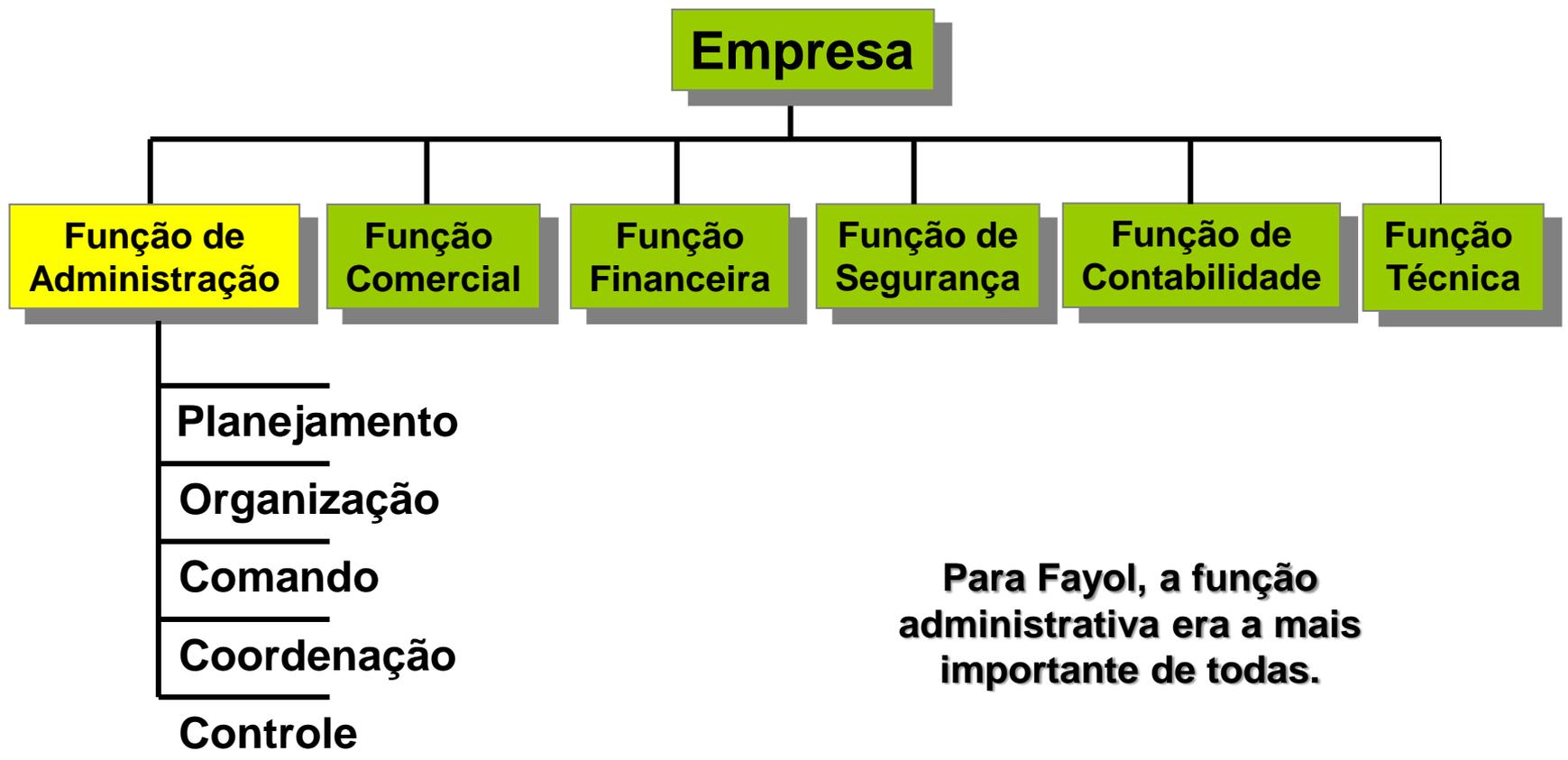
Francês

Defendia princípios semelhantes aos de Taylor na Europa

Ênfase na estrutura organizacional

Sua obra foi reconhecida somente em 1949 quando publicada nos EUA





**Para Fayol, a função administrativa era a mais importante de todas.**

<b>Processo</b>	<b>Significado</b>
<b>Planejamento</b>	Decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los. (plano de ação a médio e longo prazo)
<b>Organização</b>	Decisões sobre a divisão de autoridade, responsabilidades e recursos para realizar tarefas e objetivos. (estrutura humana e material)
<b>Comando</b>	Decisões de execução de planos. Direção, coordenação e autogestão são estratégias de execução.
<b>Coordenação</b>	Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos, tendo em vista os objetivos da organização.
<b>Controle</b>	Decisões para assegurar a realização dos objetivos.

Segundo Fayol, o papel dos gerentes consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização.



# Funções da gerência

- **Planejar** - Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras funções.
- **Comandar** - Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.
- **Organizar** - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.
- **Controlar** - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.
- **Coordenar** - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.

# Considerações

- **Obsessão pelo comando** - Tendo como ótica a visão da empresa a partir da gerência administrativa, Fayol focou seus estudos na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é visto como obcecado pelo comando.
- **A empresa como sistema fechado** - A partir do momento em que o planejamento é definido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente.
- **Manipulação dos trabalhadores** - Bem como a Administração Científica, fora tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam explorar os trabalhadores.

# Teoria Clássica x Administração Científica

## Taylor

- Privilegiava as tarefas de produção;
- Surgiu da necessidade de aumentar a produtividade da empresa por meio de aumento da eficiência no nível operacional, isto é, o nível dos operários;
- destaque na divisão do trabalho;
- Predominava a atenção para o método de trabalho (movimentos e tempo padrão);
- Especialização do trabalhador e;
- Ênfase na tarefa.

## Fayol

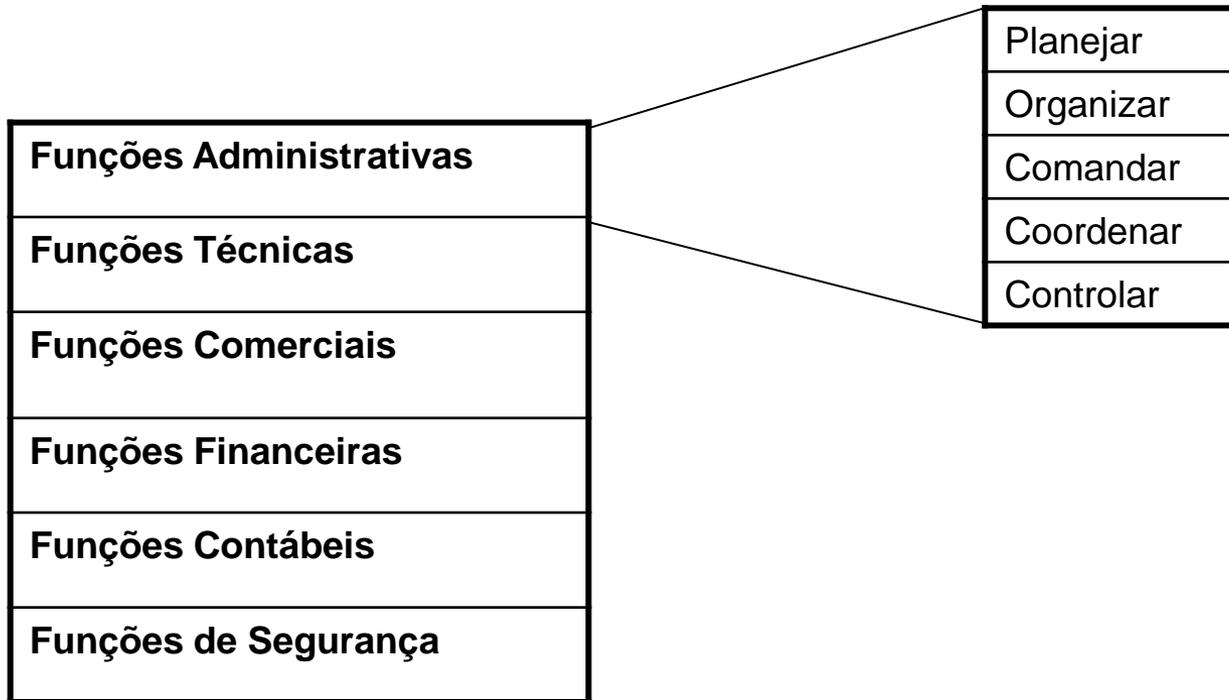
- Privilegiava as tarefas da organização;
- Preocupação com a estrutura organizacional e processo administrativo;
- Caracterizava-se pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente ;
- Considerava o todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência de todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (como sessões, departamentos etc) ou pessoas (como ocupantes de cargos e executores de tarefas)

A finalidade de ambas as teorias era a mesma: maior produtividade do trabalho e a busca da eficiência das organizações.

# Conseqüências

- Com ambas as teorias, as organizações começaram a reduzir o custo dos bens manufaturados.
- Aquilo que fora um luxo acessível apenas aos ricos, como automóveis ou aparelhos domésticos, tornou-se disponível para as massas.
- Mais importante, foi o fato de que a teoria tornou possível o aumento dos salários, ao mesmo tempo em que reduzia o custo total dos produtos.

# Processos Administrativos



# Drucker e a administração por objetivos

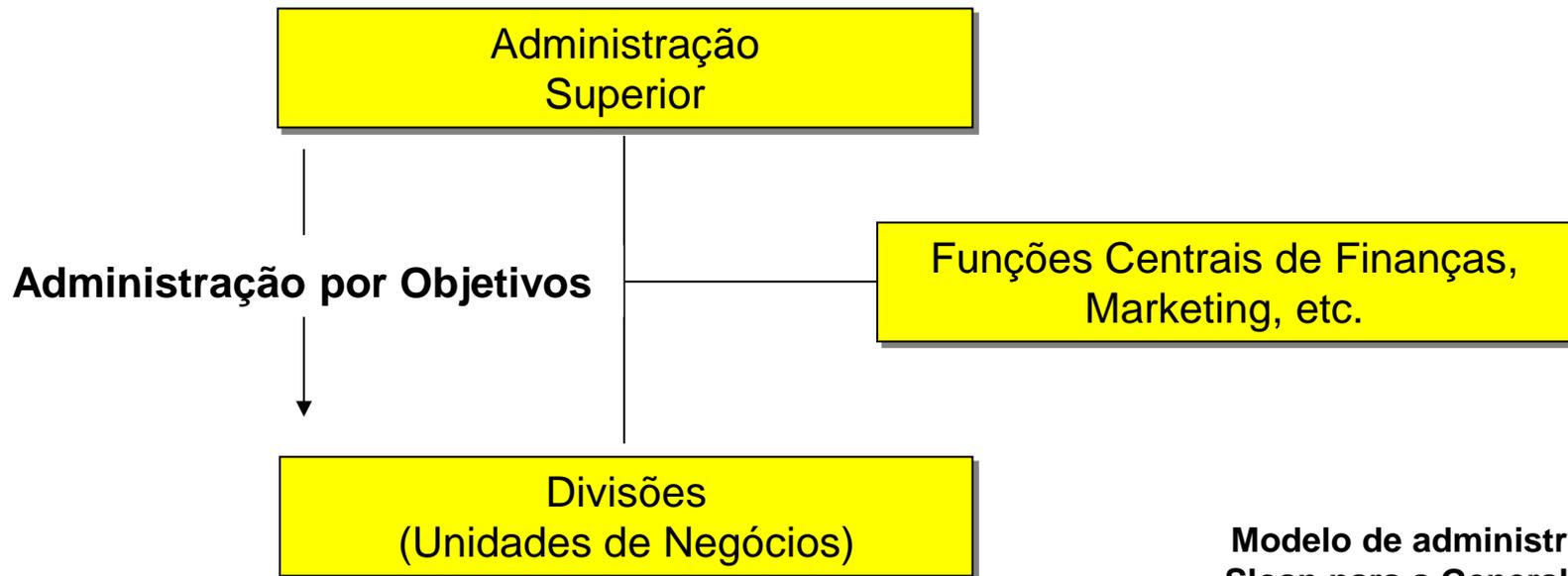
Peter Drucker

“A prática da Administração de Empresas” (1955)

Difundiu-se como um processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação de desempenho de pessoas.

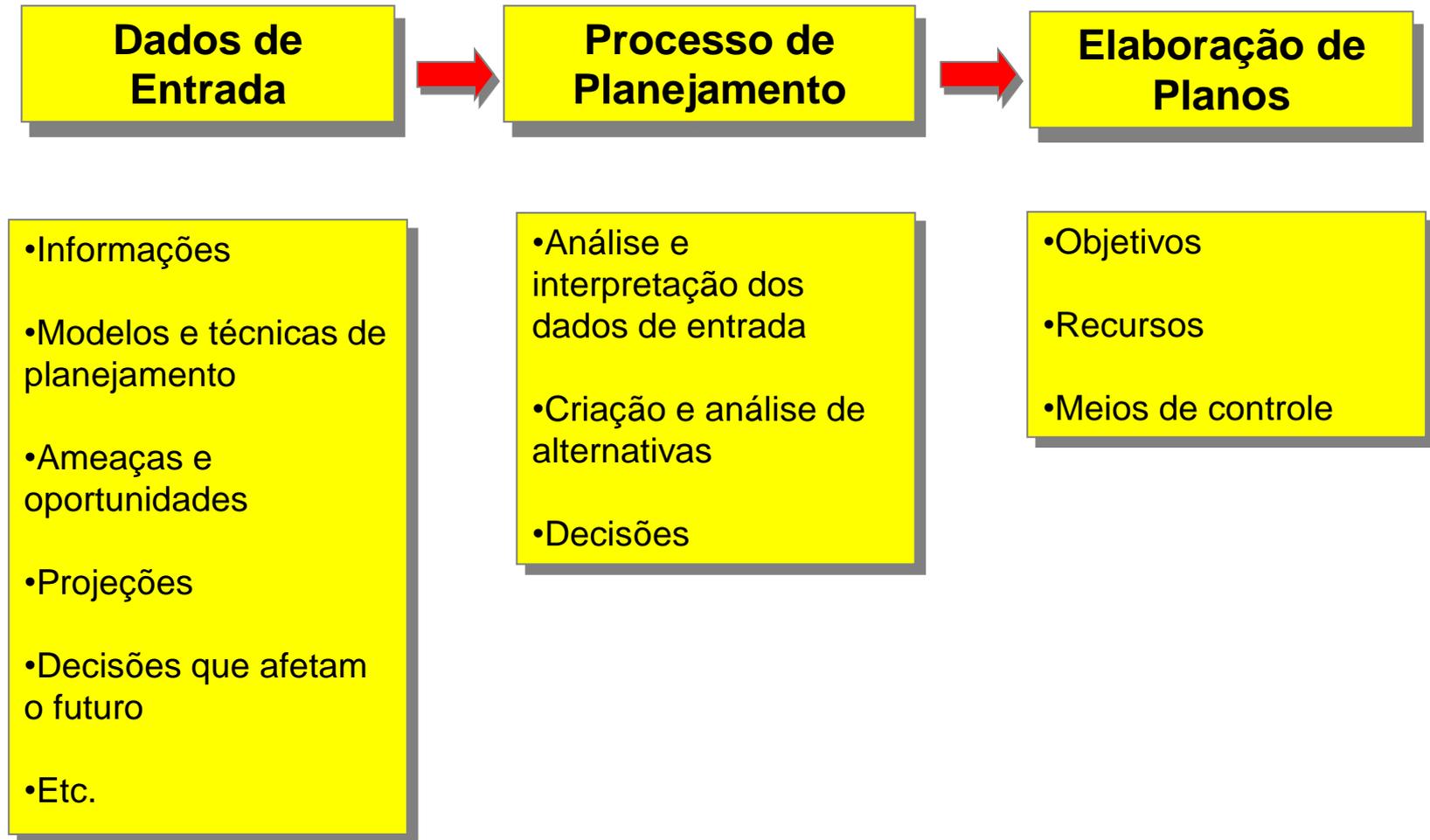
# Drucker e a administração por objetivos

Desenvolvida por Alfred Sloan na General Motors na década de 20, com base nas práticas administrativas criadas na Du Pont.

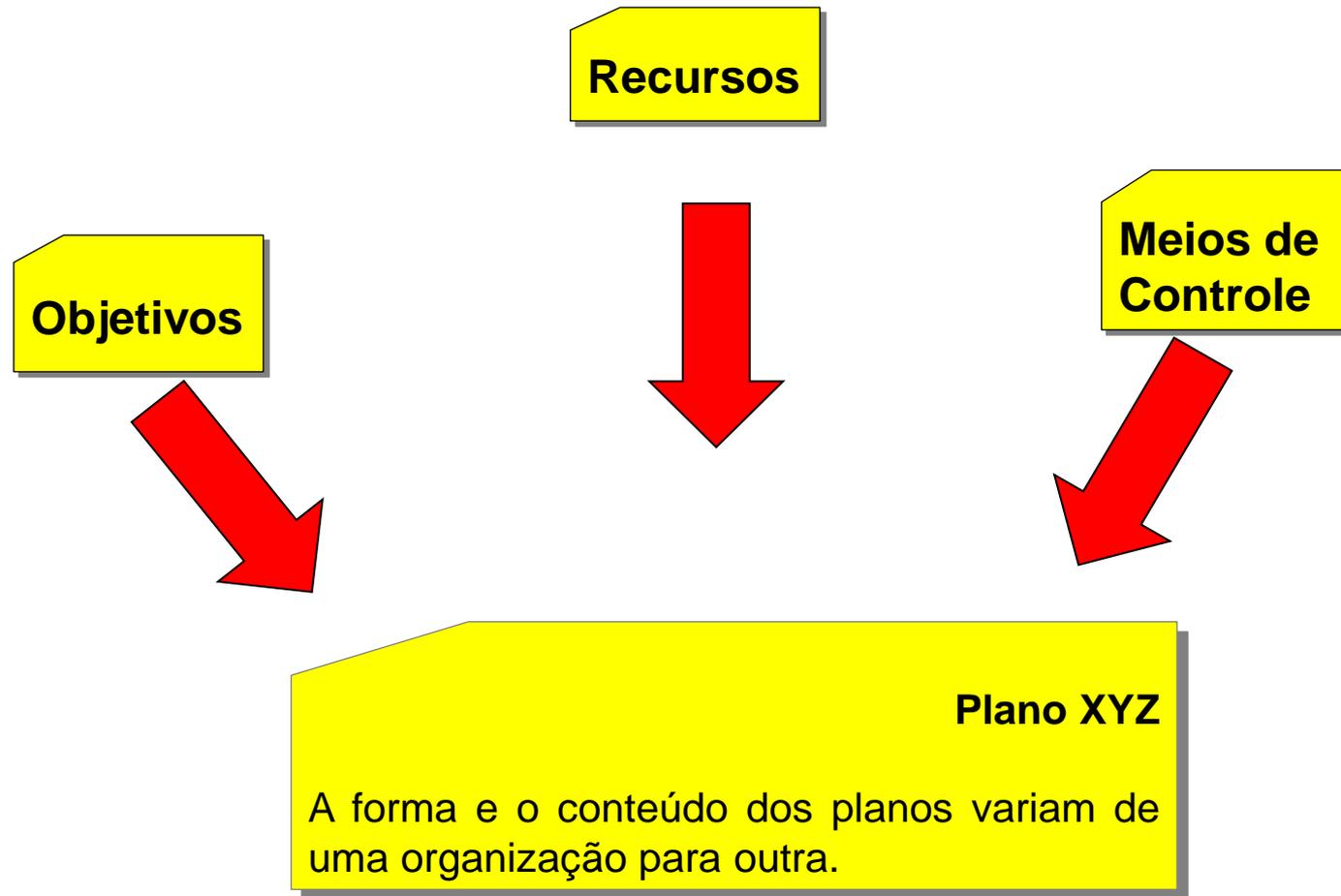


**Modelo de administração de Sloan para a General Motors.**

# Processo de Planejamento



# Três componentes de um plano



# Classificação dos planos segundo sua permanência

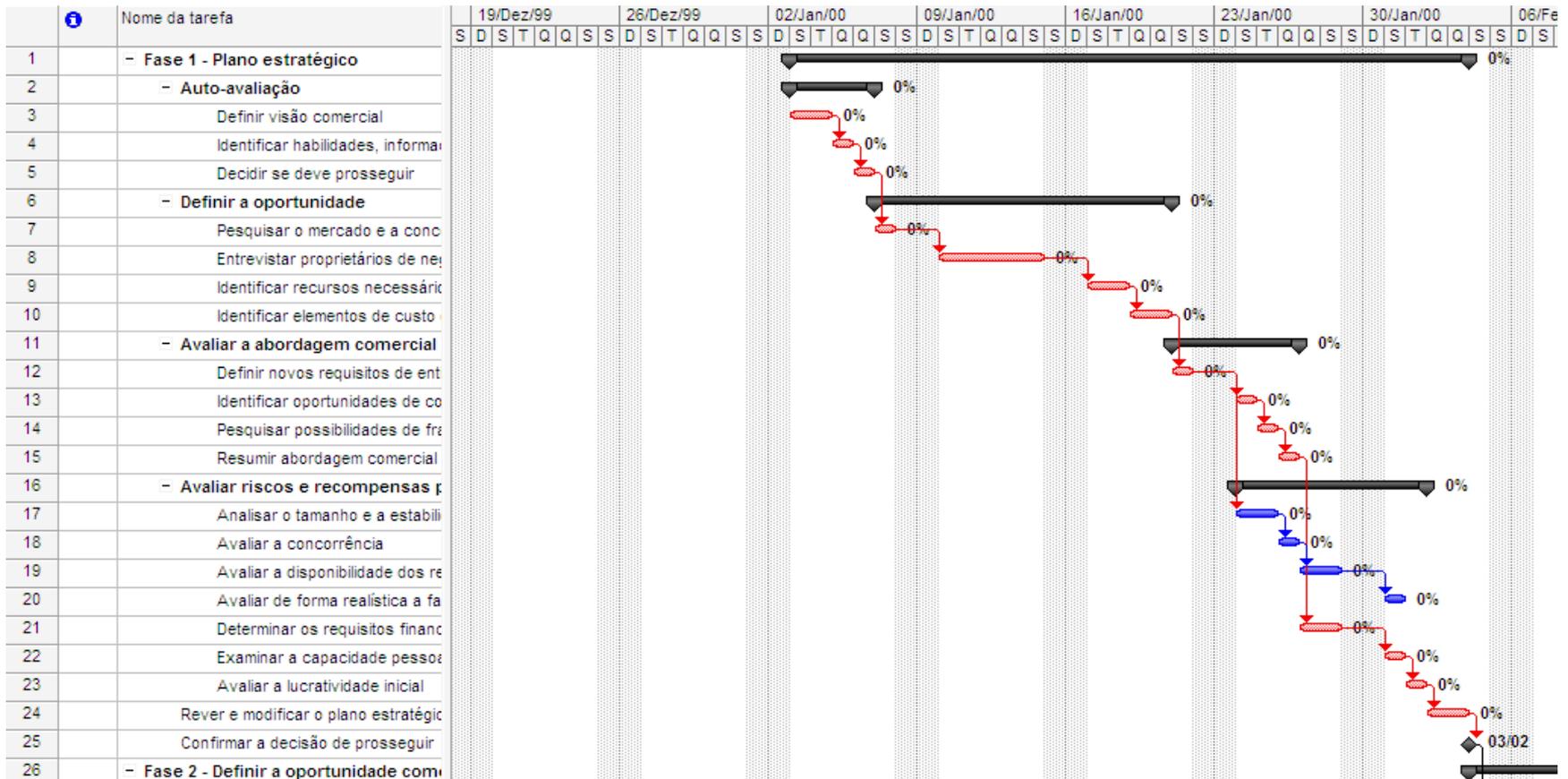
## Planos Permanentes

- Políticas
- Procedimentos
- Missão e outros objetivos permanentes

## Planos Temporários

- Cronogramas
- Calendários
- Orçamentos
- Projetos

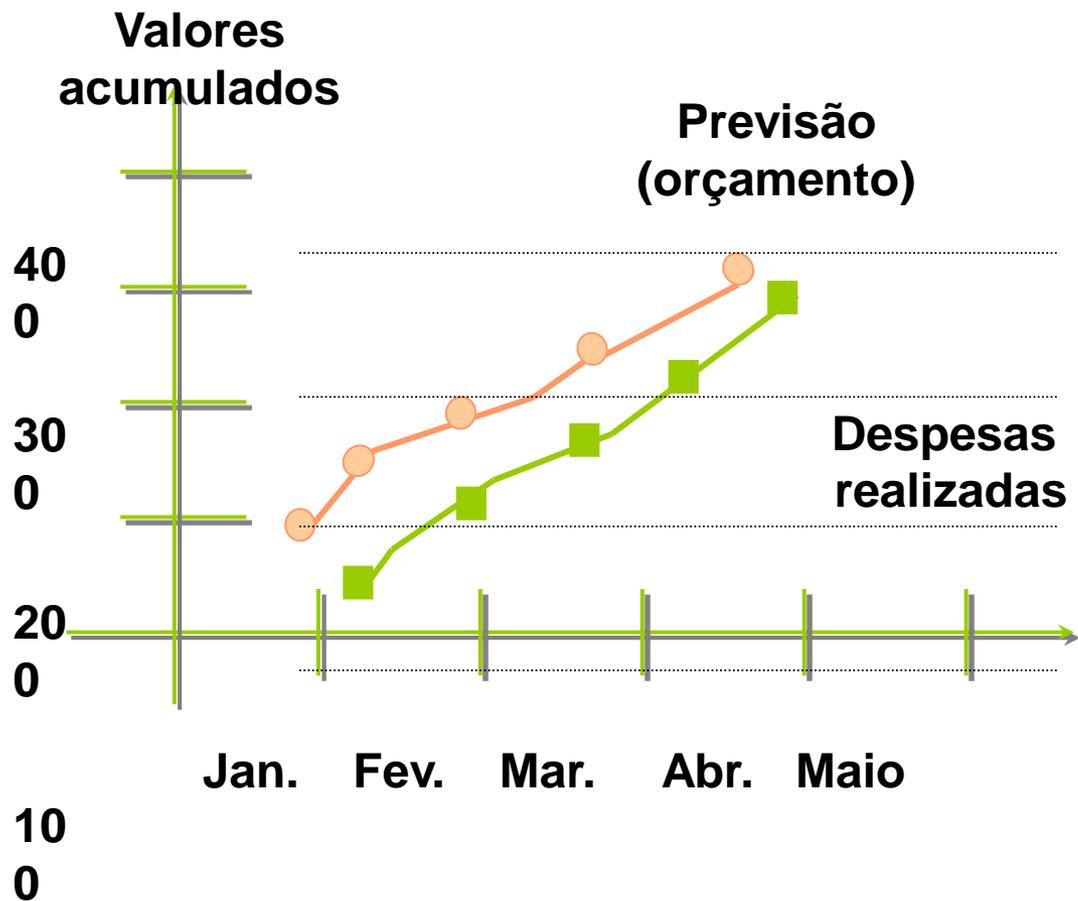
# Cronograma (Gráfico de Gantt neste caso) é um tipo de plano operacional



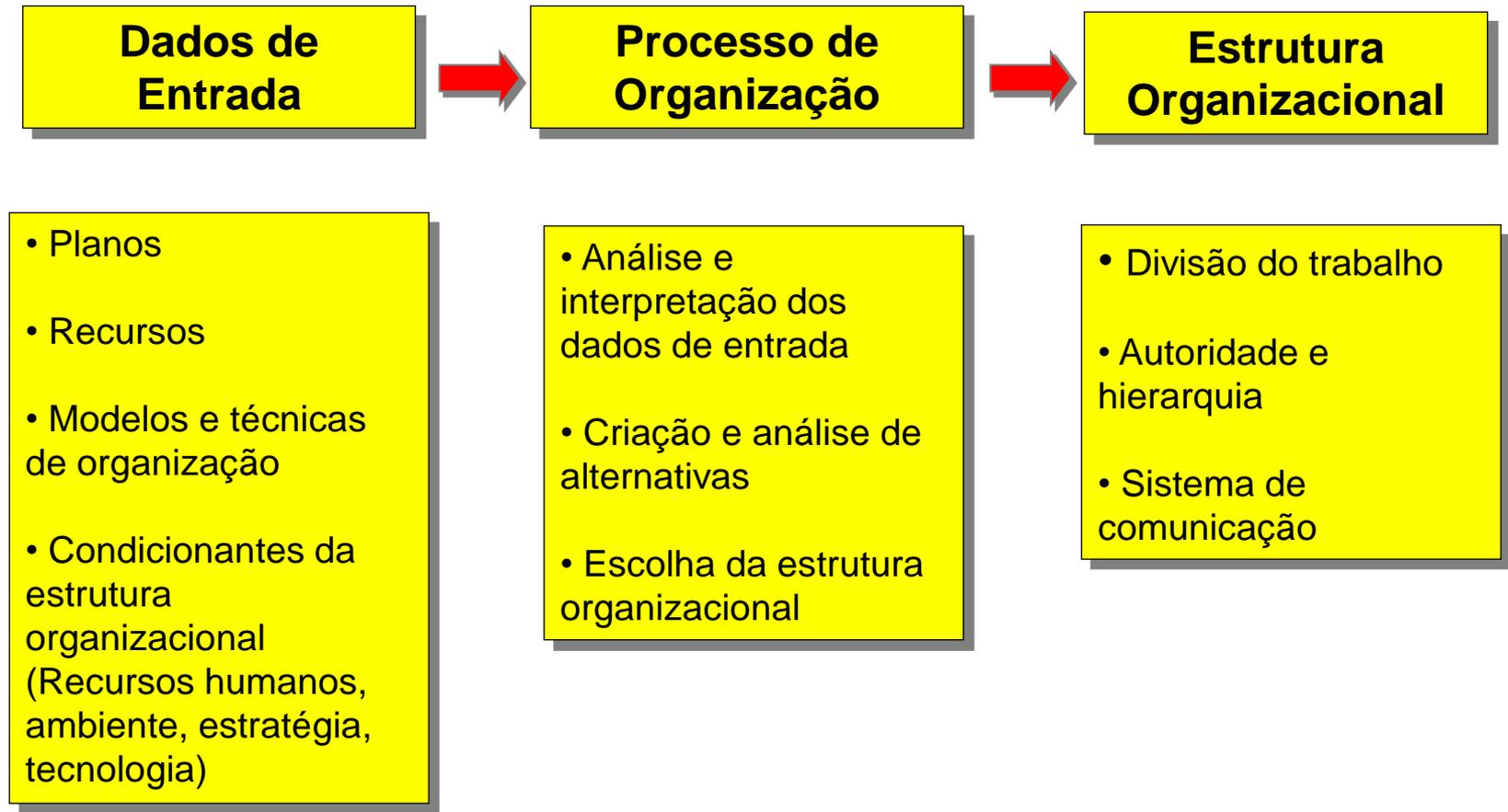
# Orçamento é um tipo de plano operacional

<b>Itens de Custo</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>Total</b>
Mão de obra	1.260.000,00	2.600.000,00	3.250.000,00	7.110.000,00
Serviços de terceiros	2.200.000,00	4.400.000,00	2.825.000,00	9.425.000,00
Equipamentos	825.000,00	982.000,00		1.807.000,00
Material de consumo	675.000,00	686.000,00	327.000,00	1.688.000,00
Diversos	25.000,00	25.000,00	25.000,00	75.000,00
<b>Total</b>	<b>4.985.000,00</b>	<b>8.693.000,00</b>	<b>6.427.000,00</b>	<b>20.105.000,00</b>

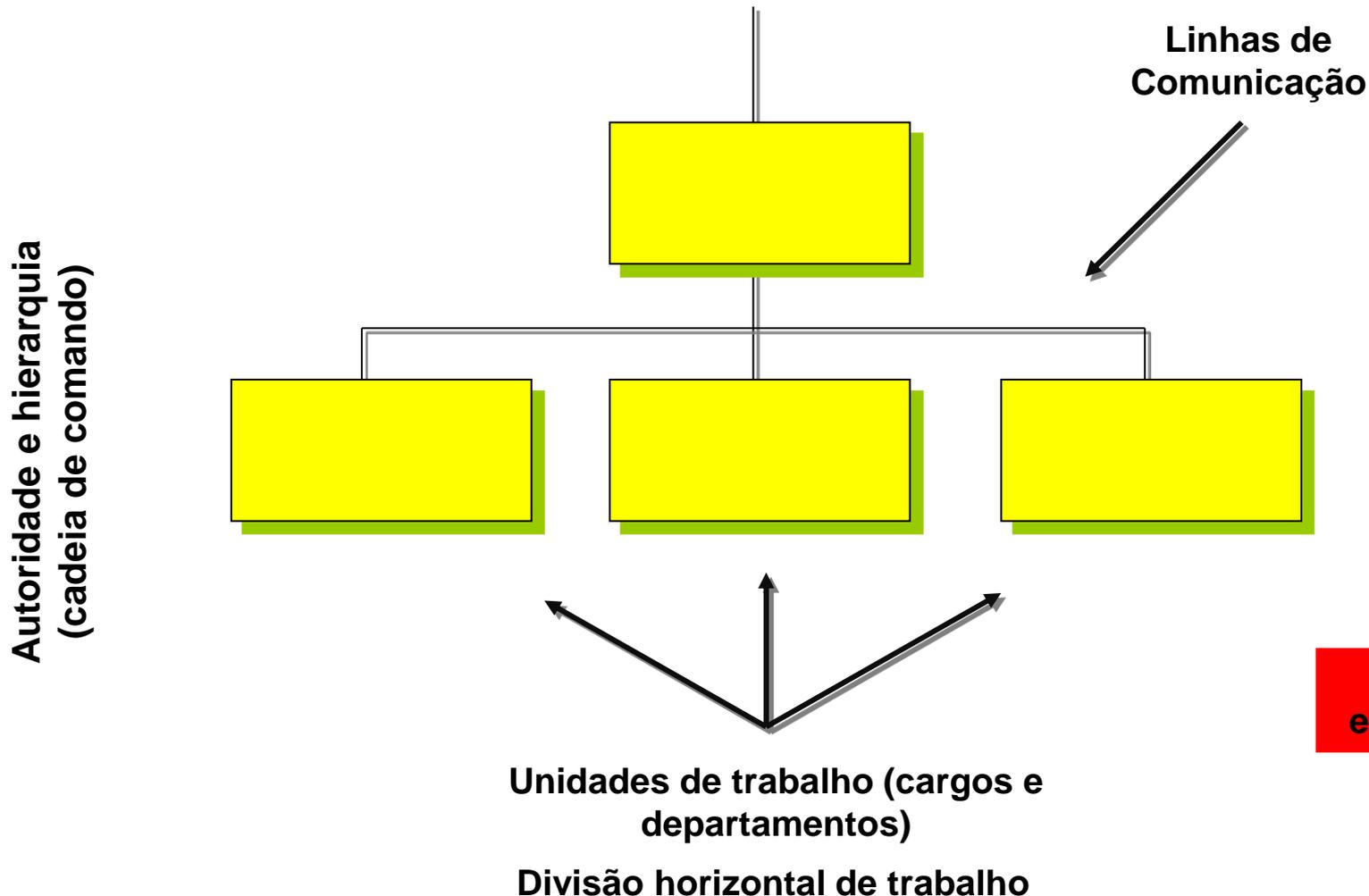
# Exemplo de gráfico de controle, que compara custos previstos com realizados



# Processo de organização

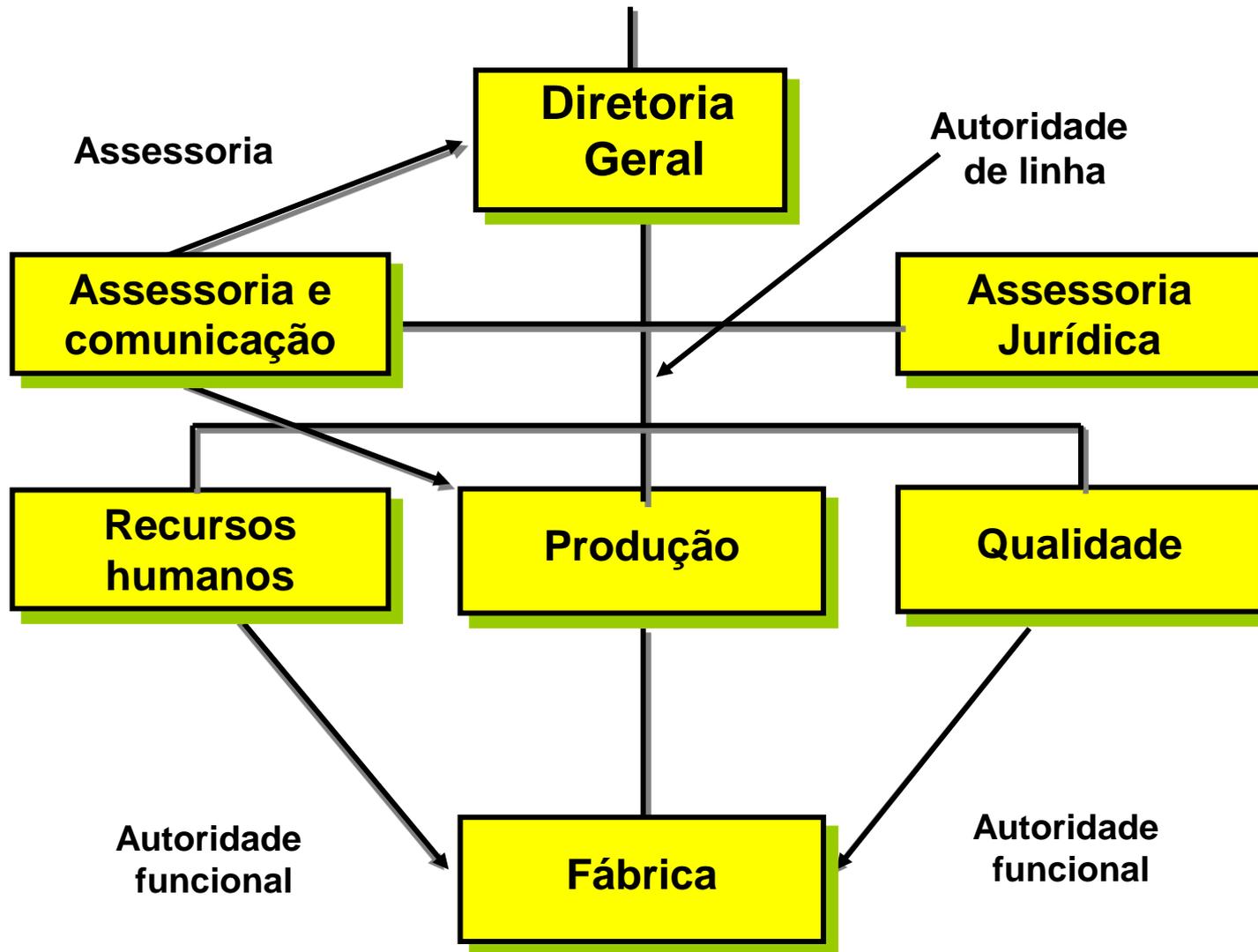


# Departamentalização é a forma de dividir as tarefas entre os departamentos

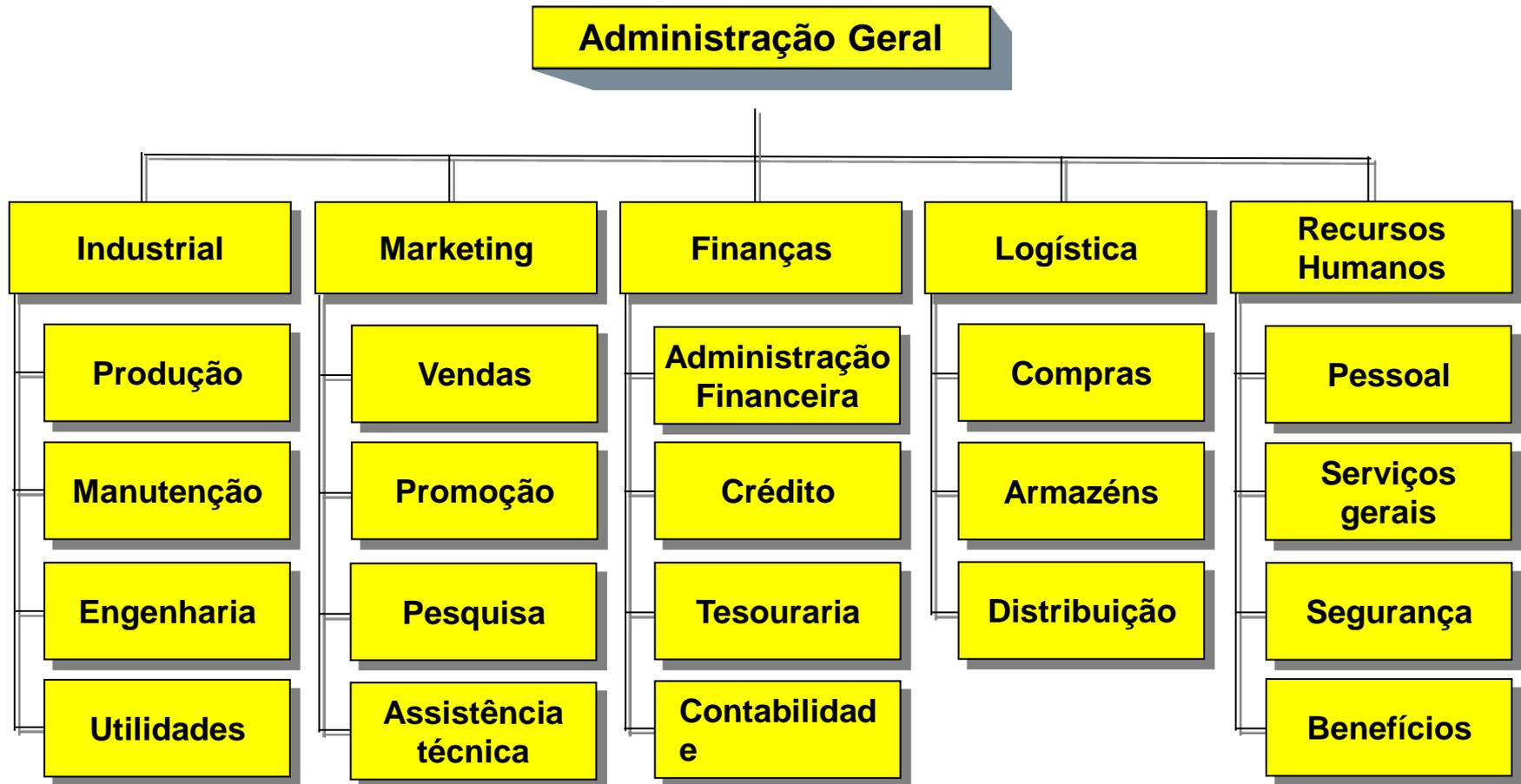


**Organograma  
e seu significado.**

# Tipos de autoridade formal



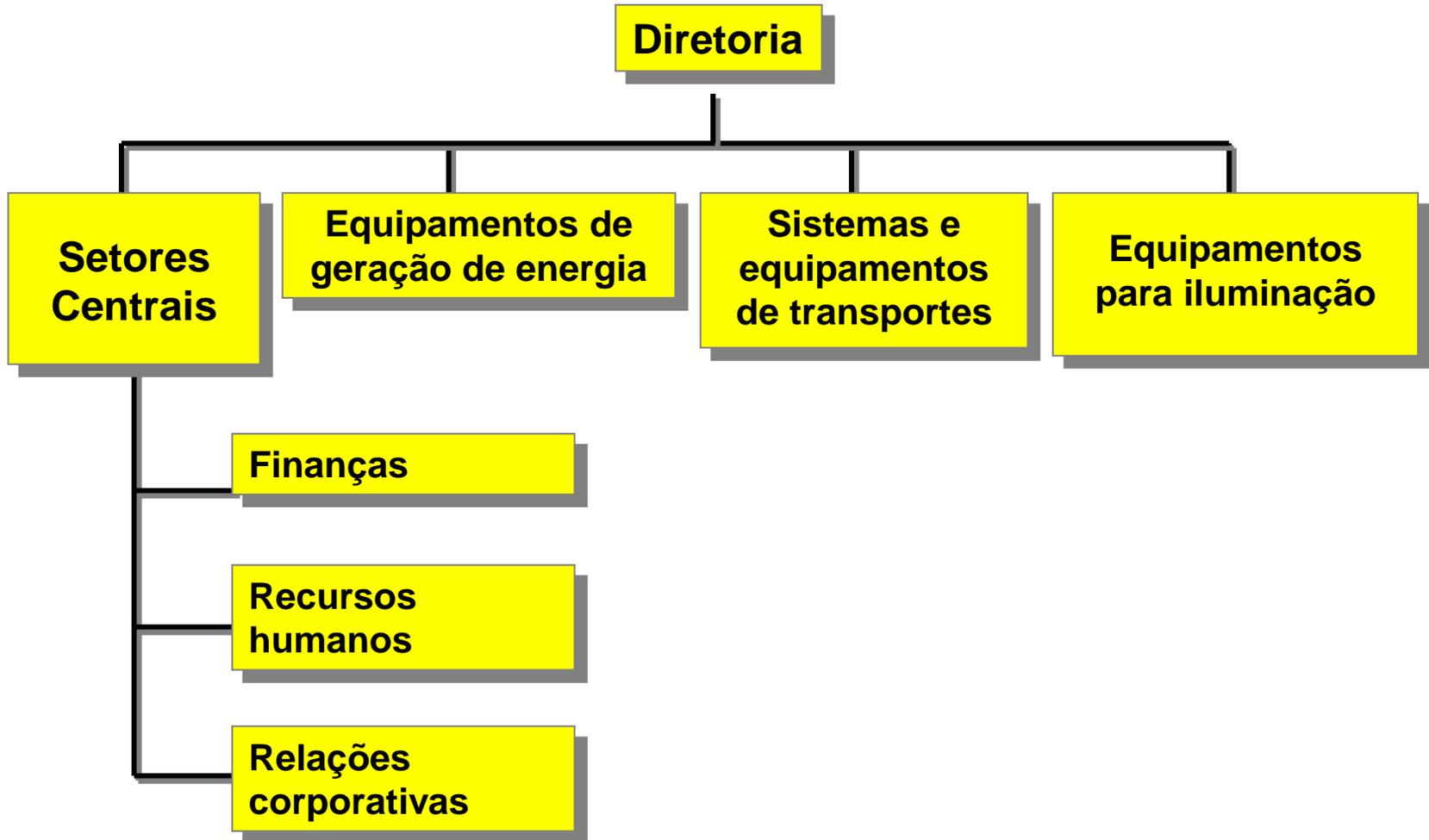
# Organograma com o modelo funcional de departamentalização



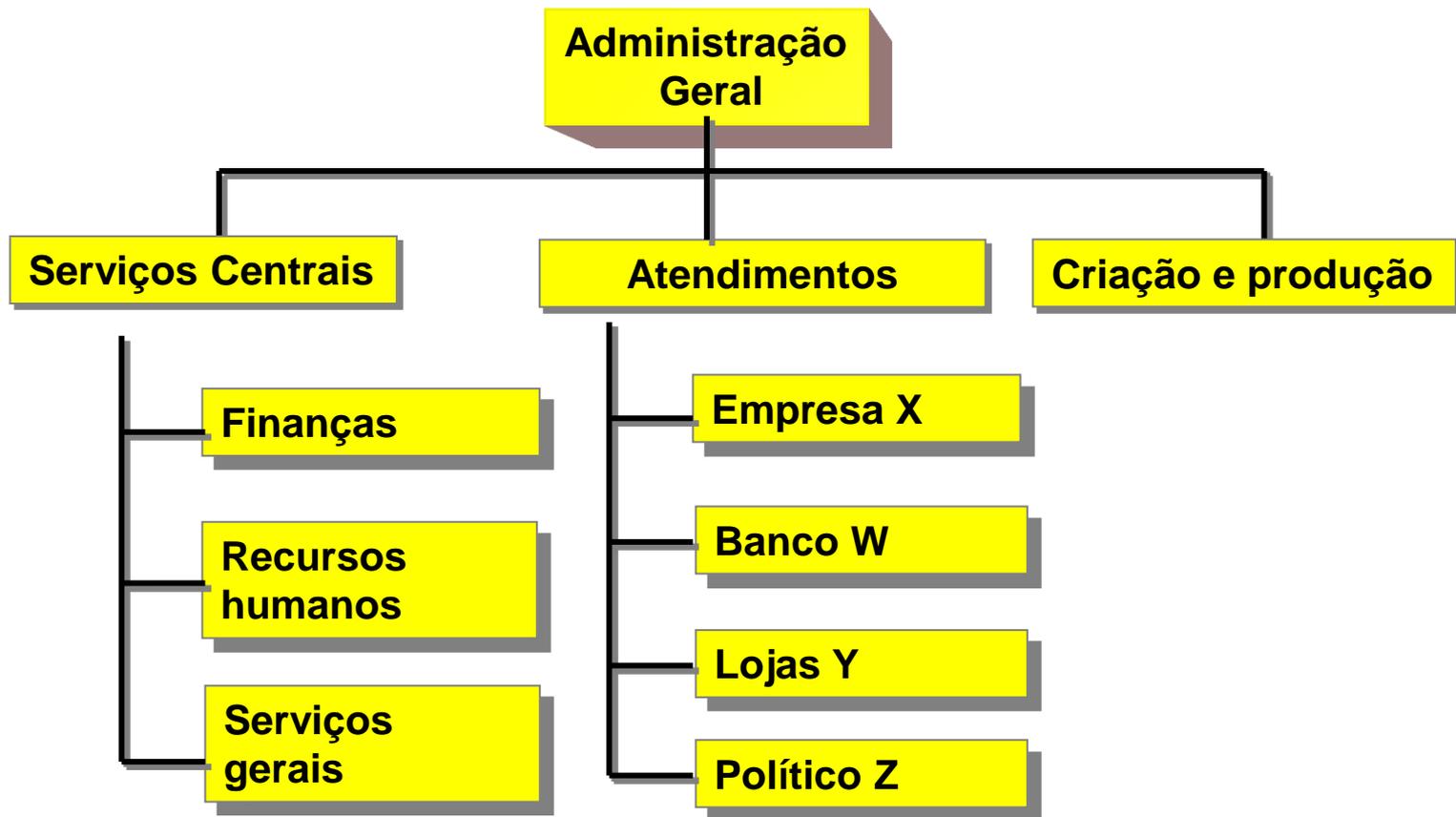
# Um organograma com o modelo geográfico de departamentalização



# Organograma departamentalizado por produto de uma empresa fabricante de grandes equipamentos.

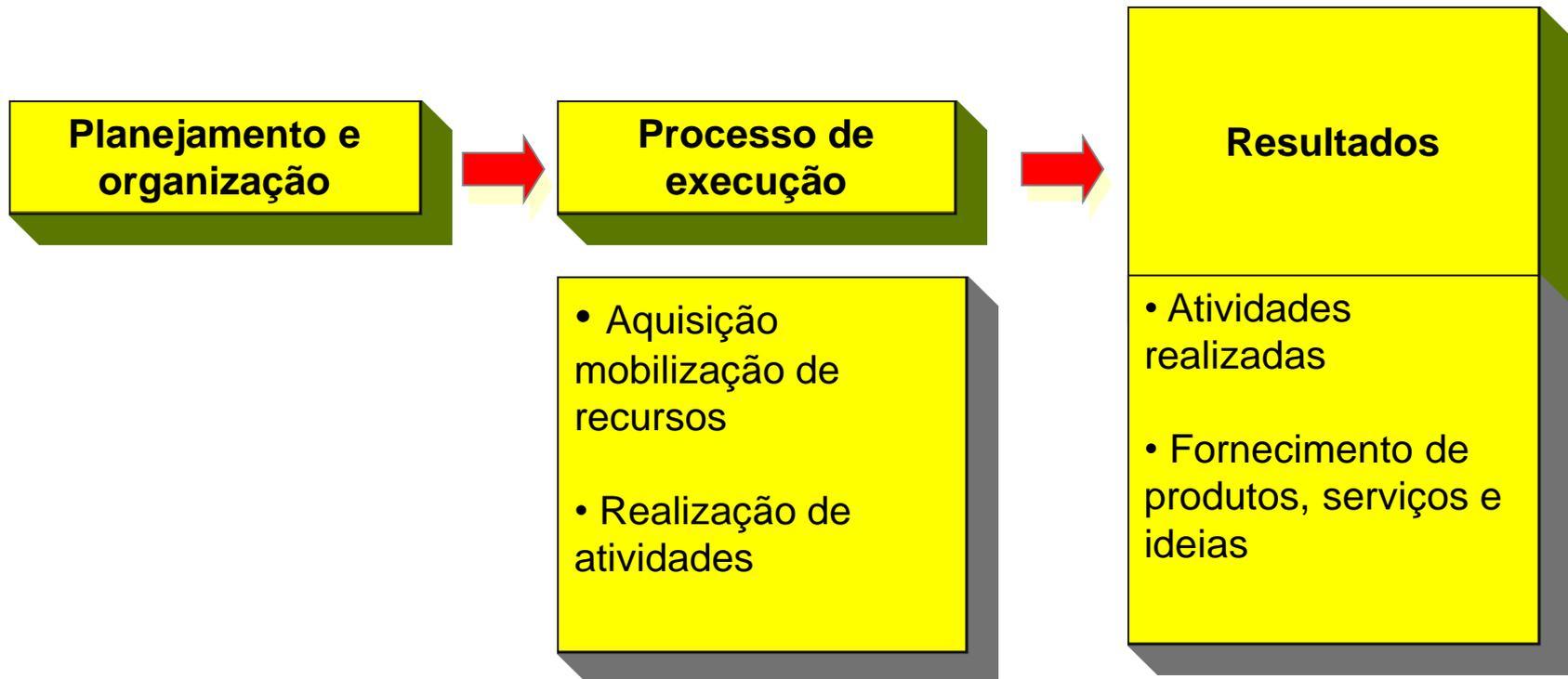


# Organograma departamentalizado por cliente de uma agência de propaganda

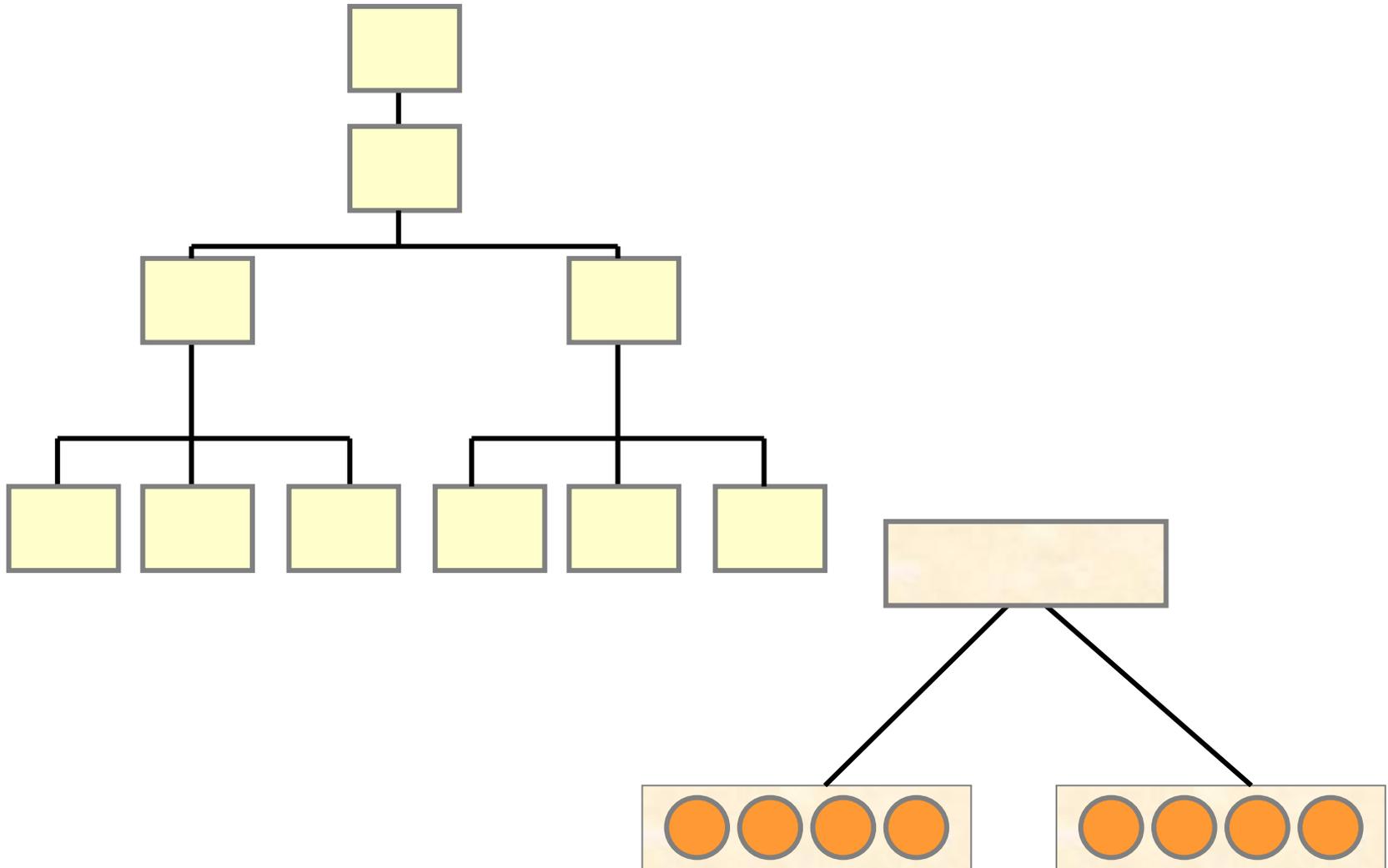




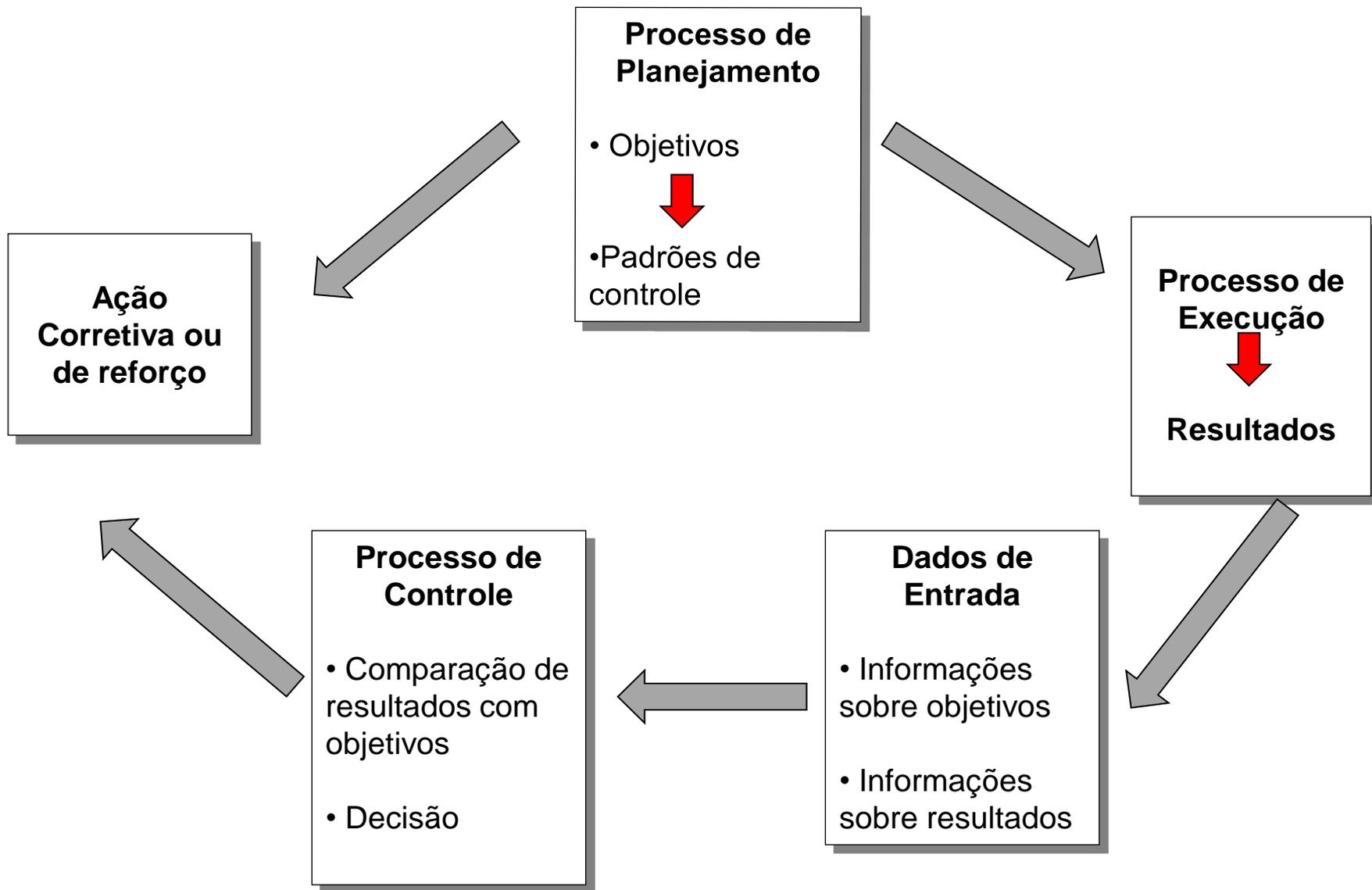
# Processo de execução



# Autogestão e outras formas de administração participativa são estratégias para o processo de execução



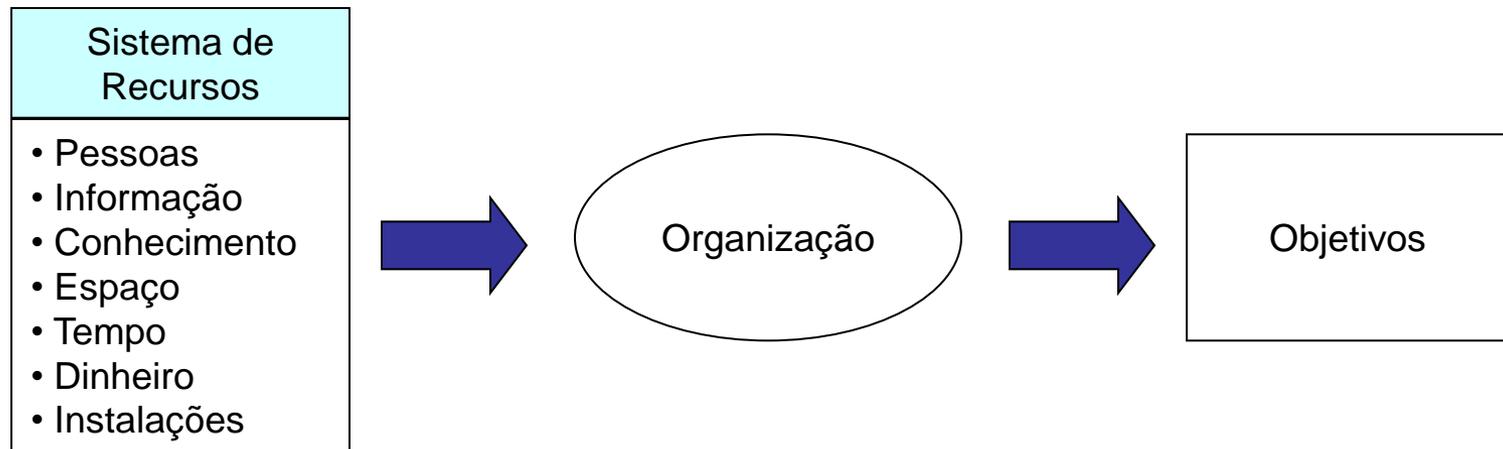
# O processo de controle é o complemento dos processos de planejamento e execução



# Conceitos centrais e significado da Administração

O que é organização?

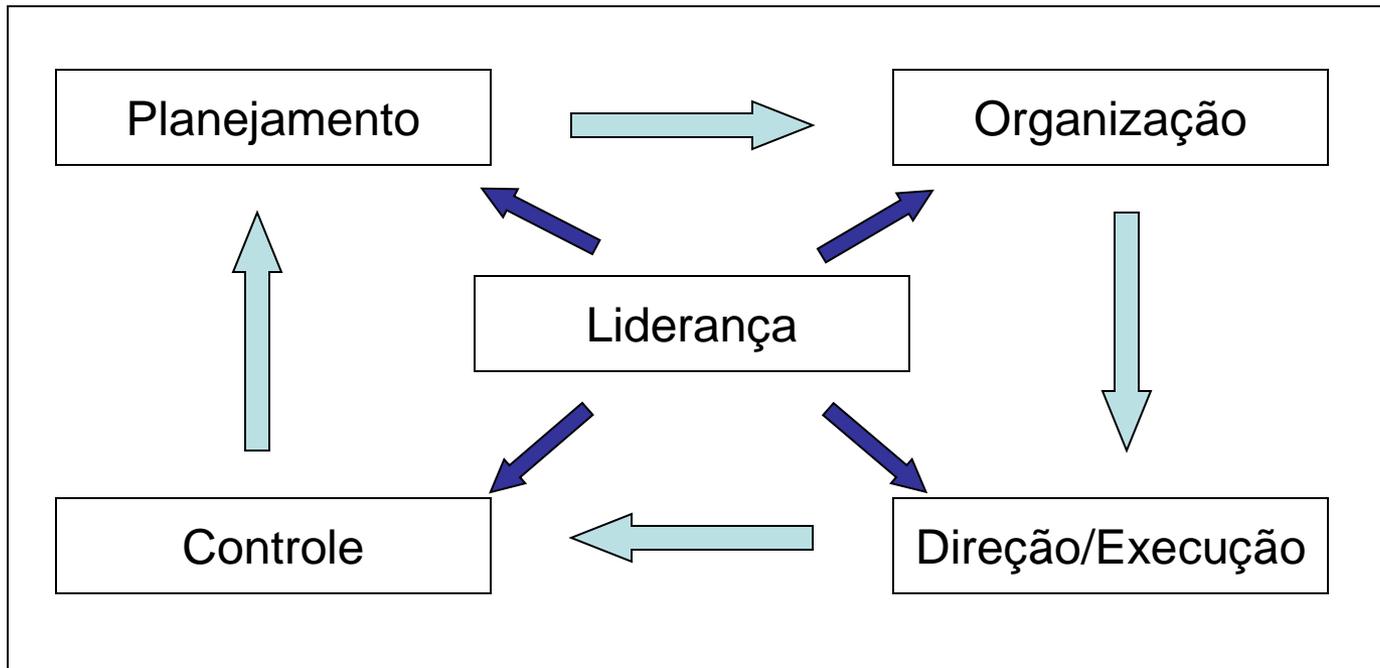
Resp: É um sistema de recursos que procura realizar objetivos.



**Administração** - É um sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de **planejamento** de situações futuras desejadas e seu posterior **controle** de **eficiência** e **eficácia**, bem como a **organização** e **direção** de recursos empresariais para os resultados esperados, com a minimização de conflitos inter-pessoais.

# Funções da Administração

Principais funções do processo de gestão



Embora o processo administrativo seja importante em qualquer contexto de utilização, a razão principal para estudá-lo é o seu impacto sobre o desempenho das organizações

# Habilidades e Competências do gestor

## • Conceituais

se referem à capacidade mental de analisar e diagnosticar as situações complexas. Elas auxiliam os gerentes a entender como as coisas se encaixam, facilitando as boas tomadas de decisão.

## • Inter-pessoais

envolvem a habilidade de trabalhar com outras pessoas, entendê-las, orientá-las e motivá-las, tanto individualmente como em grupos. Uma vez que os gerentes executam tarefas por meio de outras pessoas, eles precisam ter boa habilidade interpessoal para comunicar, motivar e delegar.

## Gerente Eficaz

## • Técnicas

conhecimentos especializados (Finanças, Recursos Humanos, Marketing, Tecnologia da Informação, sistema de processos, leis, manufatura, outras.

## • Política

essa área está relacionada à habilidade de realçar a posição de uma pessoa, de construir a base de poder e de estabelecer conexões certas. As organizações são arenas políticas, em que pessoas competem pelos recursos.

# Max Weber e a teoria das organizações

**O que é burocracia?**

# Max Weber e a teoria das organizações

**Max Weber (1864-1920)**

Alemão

Segundo Weber, as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais.



# Biografia

- Nasceu e teve sua formação intelectual no período em que as primeiras disputas sobre a metodologia das ciências sociais começavam a surgir na Europa, sobretudo em seu país, a Alemanha.
- Filho de uma família da alta classe média, Weber encontrou em sua casa uma atmosfera intelectualmente estimulante. Seu pai era um conhecido advogado e desde cedo orientou-o no sentido das humanidades.
- Em 1882, começou os estudos superiores em Heidelberg; continuando-os em Göttingen e Berlim, em cujas universidades dedicou-se simultaneamente à economia, à história, à filosofia e ao direito.
- Concluído o curso, trabalhou na Universidade de Berlim, na qual idade de livre-docente, ao mesmo tempo em que servia como assessor do governo.
- Em 1893, casou-se e; no ano seguinte, tornou-se professor de economia na Universidade de Freiburg, da qual se transferiu para a de Heidelberg, em 1896. Dois anos depois, sofreu sérias perturbações nervosas que o levaram a deixar os trabalhos docentes, só voltando à atividade em 1903, na qualidade de co-editor do Arquivo de Ciências Sociais (Archiv für Sozialwissenschaft), publicação extremamente importante no desenvolvimento dos estudos sociológicos na Alemanha.
- 1905 - Parte para os Estados Unidos, onde pronuncia conferências e recolhe material para a continuação de A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo.
- A partir dessa época, Weber somente deu aulas particulares, salvo em algumas ocasiões, em que proferiu conferências nas universidades de Viena e Munique, nos anos que precederam sua morte, em 1920.

# Quem foi Max Weber ?

- **Max Weber** foi um dos fundadores da sociologia moderna.
- Contemporâneo das teorias científicas e clássicas, estudou a organização como parte de um contexto social, influenciada pelas mudanças sociais, econômicas e religiosas da época.
- O modelo burocrático surgiu como uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas, dotada de características próprias, eficiente na sociedade industrial emergente.



# Características da burocracia

- O modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinadores para o desempenho eficaz do indivíduo e da organização.
- A instabilidade das emoções e os comportamentos aleatórios eram vistos como perniciosos ao bom desempenho empresarial.
- Os pressupostos da teoria da burocracia saiam dos aspectos coerentes com a visão racionalista do ser humano.



# Princípios da Burocracia

- **Ética protestante** – como princípios básicos, o protestantismo defende a vida dedicada ao trabalho duro, à poupança e ao ascetismo. Os que realmente se dedicam a essa conduta espartana (e, portanto, seguem a vontade de Deus) alcançam a prosperidade e ficam em paz com o destino de sua alma. Com isso, não mais rico, mais o indivíduo prova ser fiel e recompensado por Deus.
- **Homem organizacional** – O tipo de personalidade adequada à sociedade moderna é a do homem flexível ao desempenho de vários papéis simultâneos, dentro da organização. Resistente às frustrações, dedicado de forma irrestrita ao cumprimento de suas tarefas, o funcionário da organização burocrática deve ser capaz de adiar as recompensas e o desejo de auto-realização.
- **Racionalidade** – Os objetivos devem ser atingidos da maneira mais racional e, portanto, poupadora de esforços. Assim como na Administração Científica, a Burocracia defende a existência da melhor forma de se realizar uma tarefa.
- **Divisão do trabalho e hierarquia** – A divisão do trabalho deve ser sistemática, coerente com os objetivos visados pela organização. Cada pessoa deve ter uma tarefa específica e uma autoridade condizente com ela. Forma assim uma hierarquia legítima.

# Princípios da Burocracia

- **Autoridade, poder, dominação e Administração** – **Autoridade** é a “probabilidade de que um comando ou ordem específica obedecida”, podendo se dar por hábito, afeição ou interesse em determinada situação. **Poder** é a probabilidade de impor a própria vontade à conduta dos outros, contra qualquer resistência. Na **dominação** o governante tem o direito de impor seu poder e o governado o dever de obedecer-lhe. Ao exercer a dominação sobre muitas pessoas, a dominação necessita de um aparato administrativo que uma governante e governados.
- **Promoção e seleção** – A consideração da competência técnica evita favoritismo e o incentivo à promoção da incompetência. Seguindo a lógica da racionalidade, o processo de seleção e promoção de um indivíduo deve ser resultado de sua dedicação e competência no cumprimento das metas organizacionais.
- **Separação entre propriedade e Administração** – Os administradores devem ser profissionais, especialistas e assalariados fiéis ao cargo e aos objetivos da empresa. O trabalho que desempenham deve ser sua principal atividade. Com isso, o trabalhador passa a ser encarado não como um ser humano, dotado de personalidade e emoções mas como ocupante de um cargo, que tem sob sua responsabilidade um conjunto de atribuições.
- **Organização informal** – Sendo imprevista, não é racional. Não sendo racional, não é desejada nas organizações burocráticas.

# Principais características do tipo ideal de burocracia, segundo Weber

<b>Formalidade</b>	As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade da coerência entre meios e fins.
<b>Impessoalidade</b>	As pessoas são ocupantes de cargos ou posições formais. Alguns dos cargos são de figuras de autoridade. A obediência é devida aos cargos, não aos ocupantes, todas as pessoas seguem a lei.
<b>Profissionalismo</b>	As burocracias são formadas por funcionários. Como fruto de sua participação, os funcionários obtêm os meios para sua subsistência. As burocracias operam como sistemas de subsistência para os funcionários.

# Burocracia é um modelo de gestão

Visão depreciativa →

**Organização burocrática = empresas complicadas  
(no seu processo de trabalho e lentas no processo de  
decisão)**

## **Contribuições do modelo burocrático para a administração:**

- A proposta burocrática que se aplica a qualquer tipo de organização
- Facilita a atividade de supervisão do trabalhador, na medida em que as informações sobre a execução da tarefa e o comportamento desejado do trabalhador são explicitados pela organização
- A defesa da tarefa de forma mais poupadora possível de esforços (racionalidade)
- A promoção por mérito e competência
- Entre outras contribuições.

# Principais contribuições ao estudo das organizações

<b>Autor</b>	<b>Principais idéias</b>
Max Weber	Tipo ideal de burocracia
Amitai Etzioni	Tipologia das organizações com base nos tipos de poder
Blau e Scott	Tipologia das organizações com base nos tipos de beneficiários
Charles Perrow, Robert K. Merton e William Roth	Disfunções organizacionais
Burns e Stalker	Modelos mecanicista e orgânico de organização

# Panorama das disfunções organizacionais, segundo diversos autores

Disfunções	Características
<b>Particularismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dentro da organização, defender os interesses de grupos externos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material. Fazer “panelinhas” com colegas de escola.</li></ul>
<b>Satisfação de interesses pessoais</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Defender interesses pessoais dentro da organização. Contratar parentes, fazer negócios com empresas de família.</li></ul>
<b>Excesso de regras</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Multiplicidade de regras e exigências para a realização de atividades. Firma reconhecida, encaminhamento de processos burocráticos.</li></ul>
<b>Hierarquia e individualismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A hierarquia divide responsabilidades e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula a luta pelo poder. Hierarquia das grandes empresas e dos militares.</li></ul>
<b>Mecanicismo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes. Cargos de escritório, montadoras de peças.</li></ul>

# Críticas de Willian Roth à visão weberiana

Disfunções	Características
1. Mecanismo	O profissionalismo das organizações formais exige que as pessoas desempenhem papéis limitados, com responsabilidades limitadas e autonomia reduzida. Cada pessoa ocupa um cargo, que tem competências bem definidas. Frequentemente, as pessoas ocupam cargos que nada têm haver com suas aptidões e interesses. As organizações burocráticas torna-se contingentes de pessoas cujos talentos são sub-aproveitados.
2. Individualismo	A organização burocrática oferece muitas vantagens para as pessoas que são alçadas às posições de chefia, como símbolos diferenciadores e vantagens materiais. Conseqüentemente, a burocracia incentiva o conflito entre as pessoas que desejam essas posições por causa de suas vantagens e realça a vaidade de seus ocupantes, prejudicando a qualidade da administração.
3. Interrupção do fluxo de informação	Nas organizações industriais organizadas hierarquicamente, os executivos que tomam as decisões estão formalmente separados dos trabalhadores que as executam.
4. Desestímulo à inovação	As pessoas que tem poder são perigosas e nunca se sabe como reagem. Aqueles que se encontram em escalões intermediários não têm interesse que os subordinados revelem talentos para a administração superior, porque isso também revela sua mediocridade. Portanto, o melhor a fazer numa hierarquia é manter-se quieto.
5. Indefinição de responsabilidade	De acordo com Roth, a administração hierarquizada não tem responsabilidade pelos resultados e sua eficiência não pode ser avaliada com precisão. Assim, o critério de avaliação do cargo torna-se o n° de pessoas subordinadas. Desse modo, o desempenho da organização fica em segundo plano.

# Disfunções segundo Merton

- Valorização excessiva dos regulamentos
- Excesso de formalidade
- Resistência a mudanças
- Despersonalização das relações humanas
- Hierarquização do processo decisório
- Exibição de sinais de autoridade
- Dificuldade no atendimento de clientes

# Tipologia de poder; obediência e organização, segundo Etzioni

Tipo de Poder	Tipo de Contrato Psicológico	Tipo de Organização
<b>Poder Coercitivo:</b> baseia-se em punições	<b>Alienatório</b> – obediência mecânica.	<b>Coercitiva</b> – objetivo é controlar o comportamento.
<b>Poder Manipulativo:</b> baseia-se em recompensas	<b>Calculista</b> – obediência interesseira.	<b>Utilitária</b> – objetivo é obter resultados por meio de barganha com os funcionários.
<b>Poder Normativo:</b> baseia-se em crenças	<b>Moral</b> – disciplina interior.	<b>Normativa</b> – objetivo é realizar missão ou tarefa em que os participantes acreditam.

# Tipos puros de poder e estrutura dupla de obediência



# Classificação das organizações, segundo o tipo de beneficiário

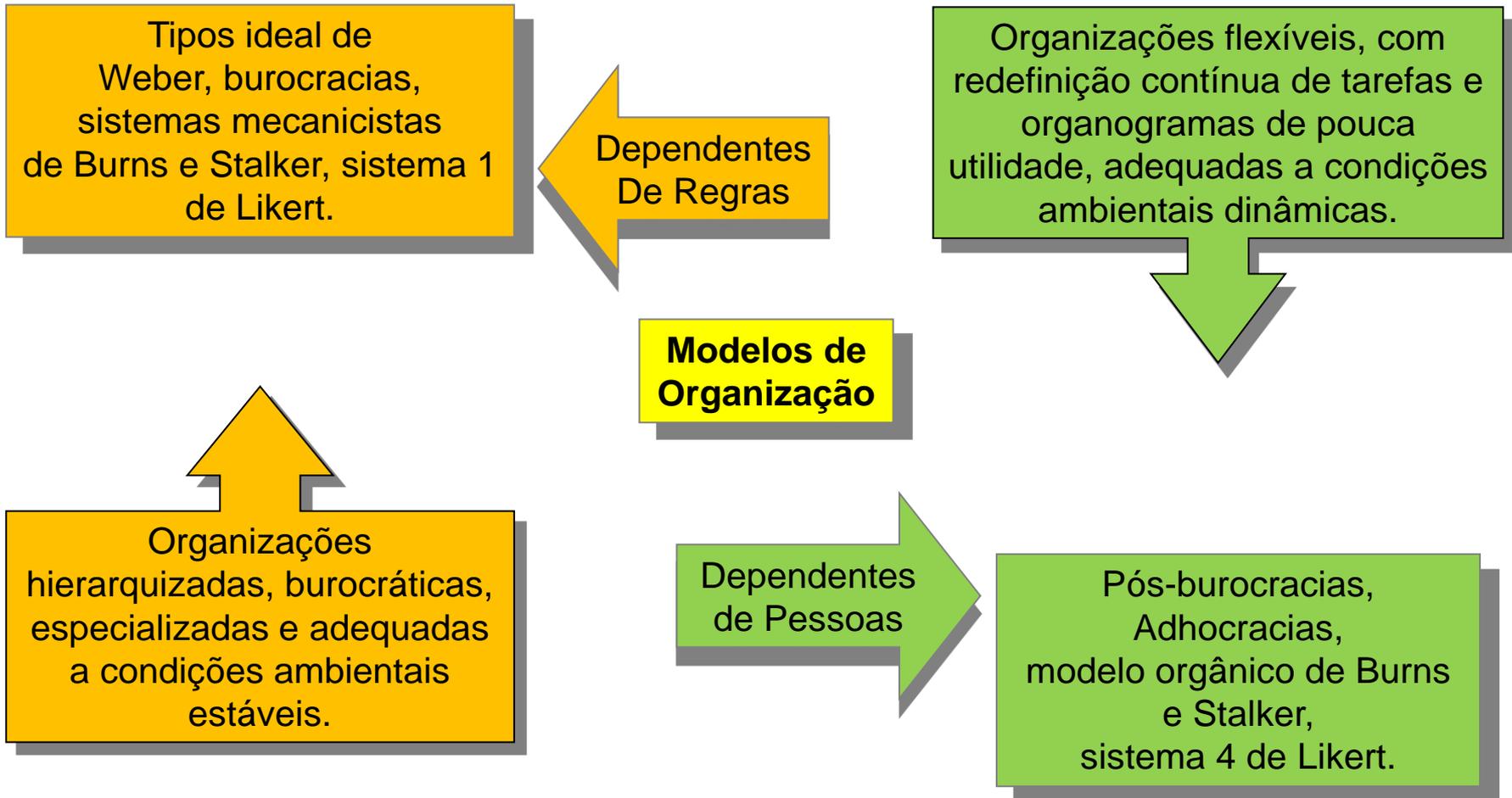
<b>Beneficiário</b>	<b>Exemplo</b>
Os próprios membros da organização	Clubes, associações, cooperativas.
Os proprietários ou dirigentes	Empresas de forma geral.
Clientes	Hospitais, agências sociais, universidades.
Sociedade em geral	Organizações do Estado e do governo.

Modelo de Peter Blau e Richard Scott

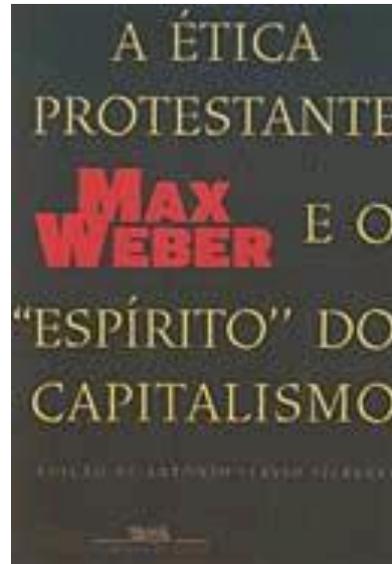
# Considerações

- **Limitação da espontaneidade** – as características da organização burocrática limitam a liberdade pessoal tornando o trabalhador incapaz de compreender a organização como um todo. Sua visão é fragmentada, o que é prejudicial para a auto-realização e para o desempenho da empresa. A própria colocação dos objetivos da empresa como prioritários aos seus objetivos enquanto pessoa denota a relação impessoal e degradante de um ser humano condenado a abdicar de seus sentimentos e aspirações.
- **Despersonalização do relacionamento** – o funcionário não tem colegas de trabalho. Assim como ele próprio, as pessoas com quem se relaciona profissionalmente são meros ocupantes de cargos hierarquizados. Os relacionamentos inter-grupais e interpessoais não são racionais; portanto, não podem ser benquistos na organização burocrática.
- **Substituição dos objetivos pelas normas** – As normas passam a ser gradativamente mais importantes do que os objetivos da organização. O trabalhador deixa de ser um especialista em determinada área para ser um especialista em normas. Conseqüentemente, o próprio princípio poupador de esforços passa a ser inviável.
- **Conflito entre o público e funcionários** – como todos os clientes são atendidos conforme normas preestabelecidas, as especificações de cada caso são desconsideradas. A inflexibilidade do tratamento dispensado acarreta conflitos entre clientes e funcionários.

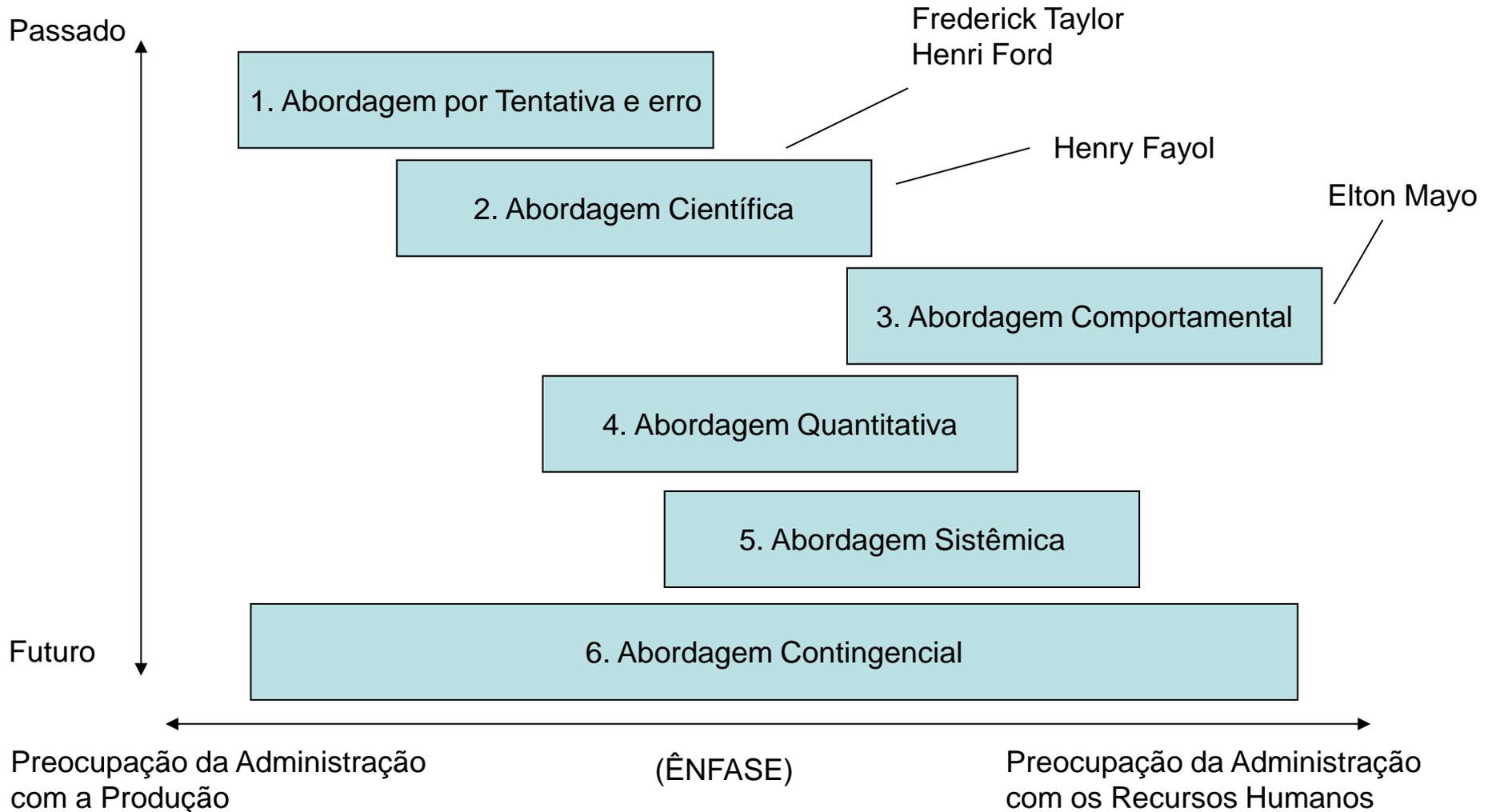
# Modelos de organização: Tipos **mecanicista** e **orgânico**



# Obras de Max Weber



# Desenvolvimento da Administração



CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. São Paulo: Makron Books, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2007.