

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)

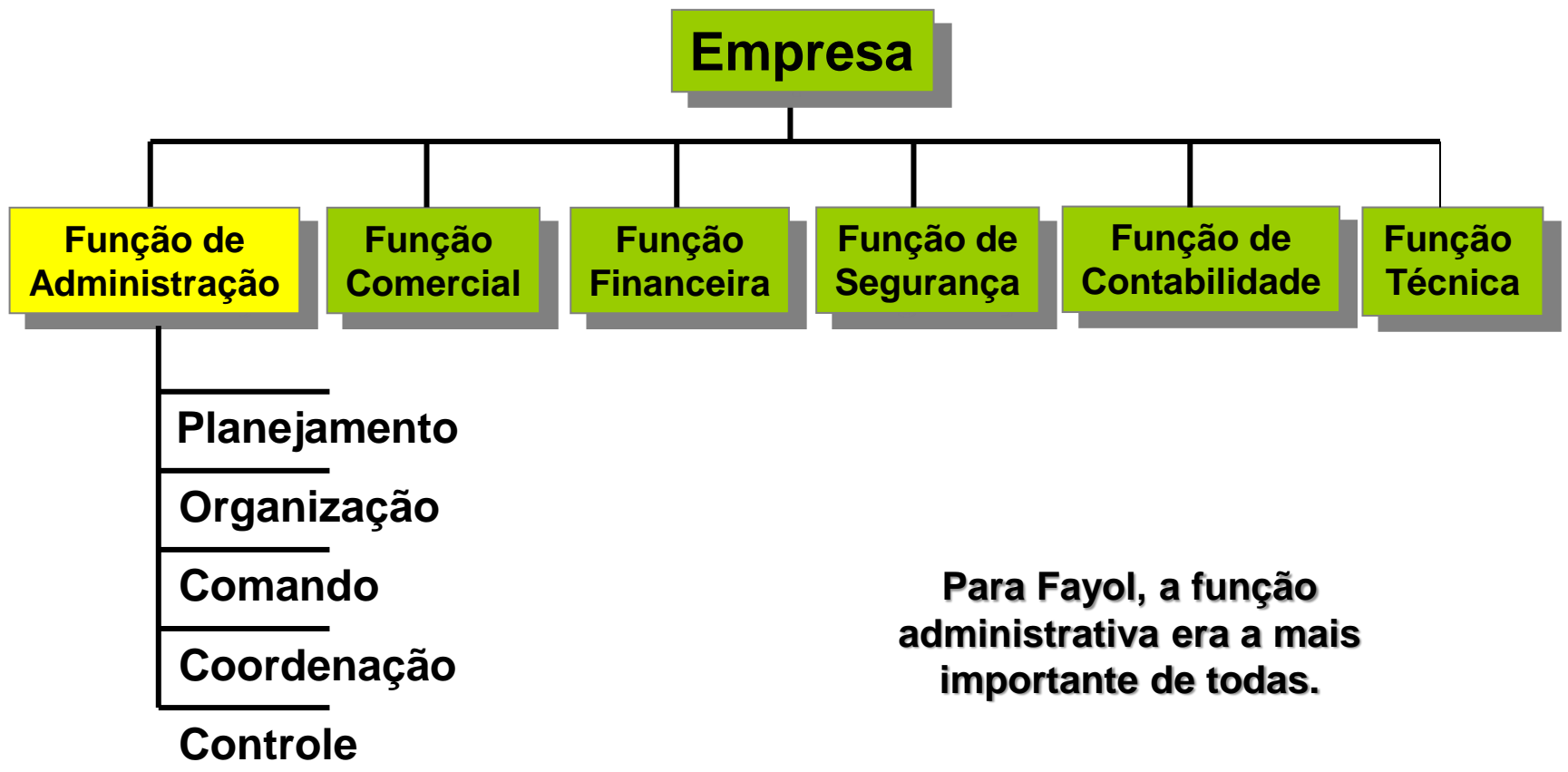
Francês

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.

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

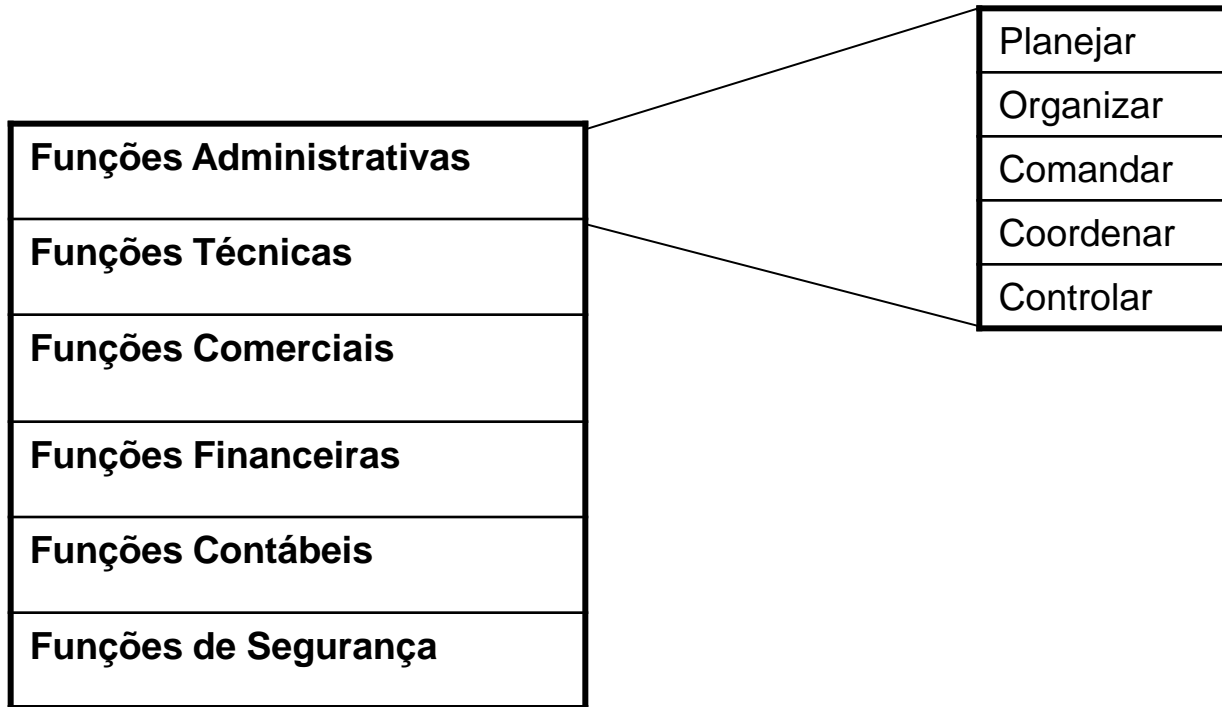
- Privilegiava as tarefas da organização;
- Preocupação com a estrutura organizacional e processo administrativo;
- Caracterizava-se pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente ;
- Considerava o todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência de todas 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

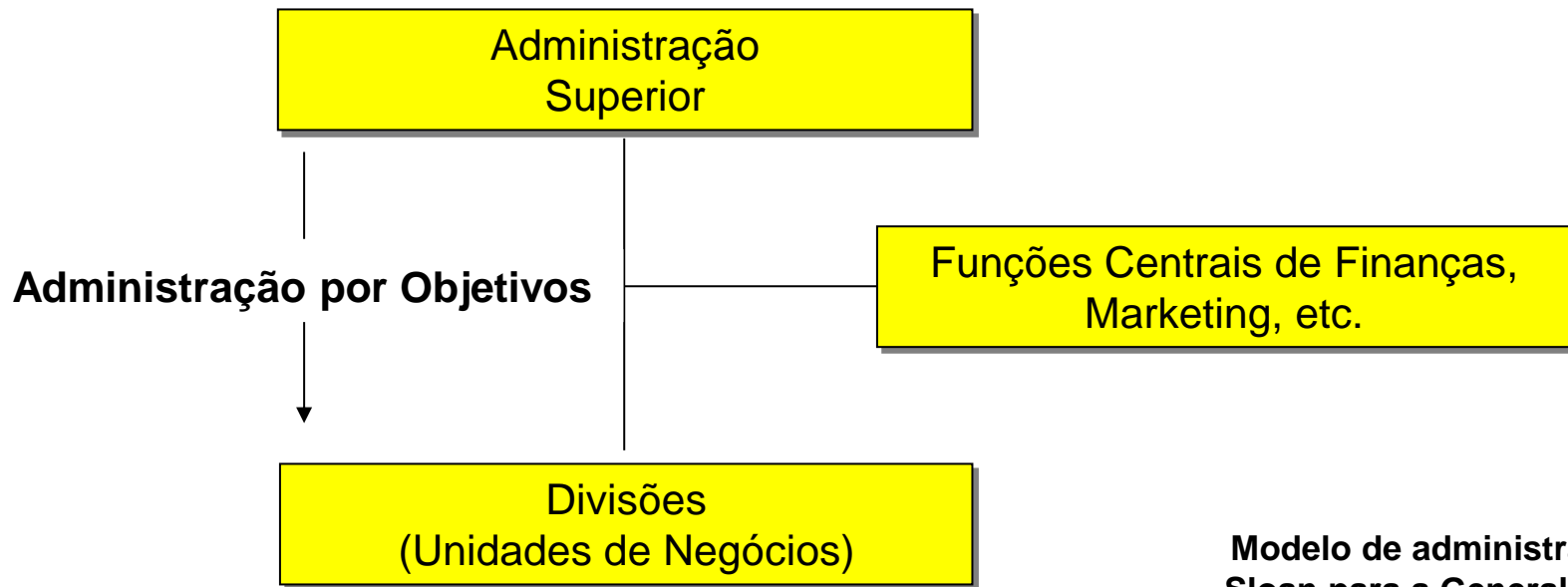
Peter Drucker

“A prática da Administração de Empresas” (1955)

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

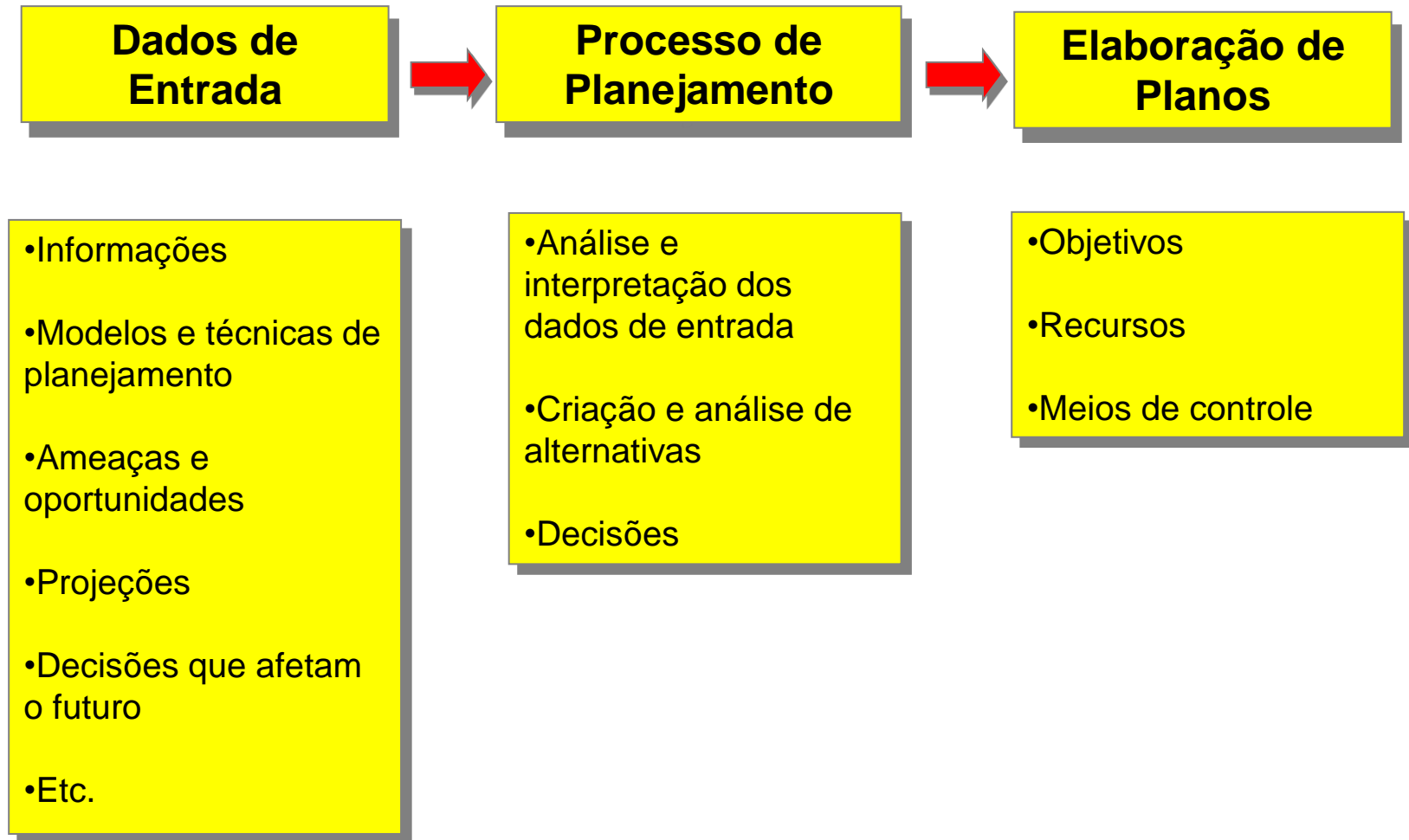
Drucker e a administração por objetivos

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

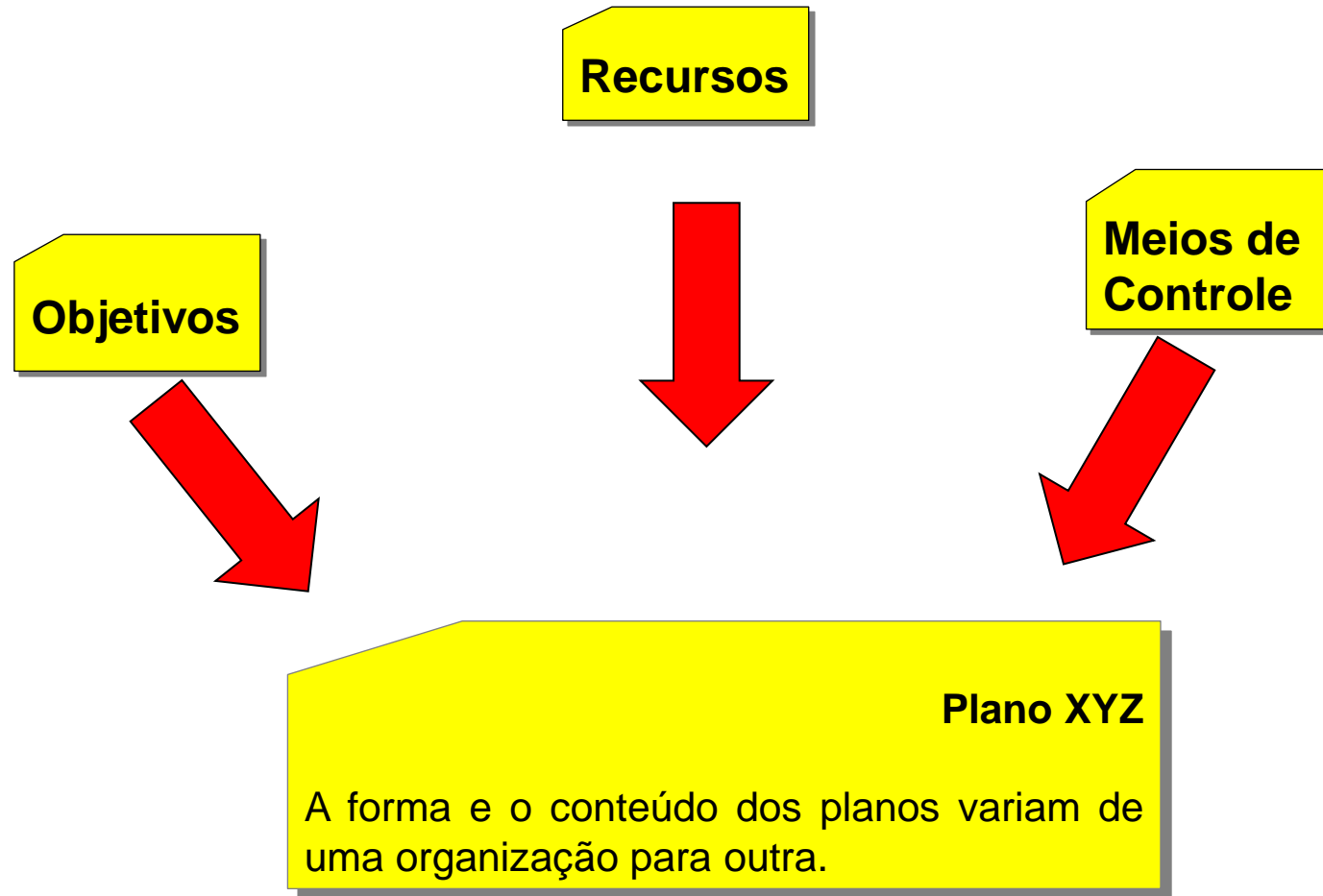


Modelo de administração de Sloan para a General Motors.

Processo de Planejamento



Três componentes de um plano



Classificação dos planos segundo sua permanência

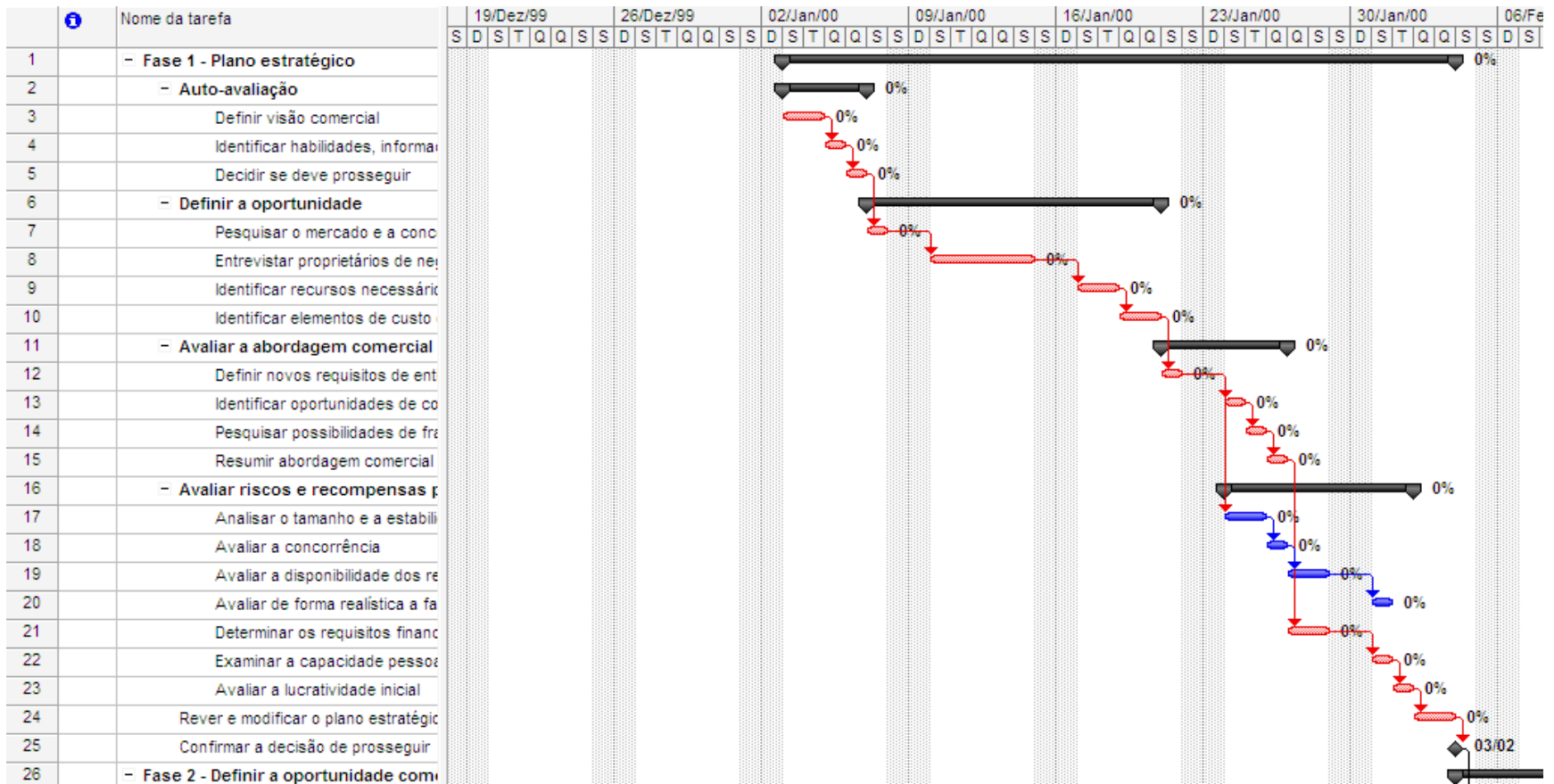
Planos Permanentes

- Políticas
- Procedimentos
- Missão e outros objetivos permanentes

Planos Temporários

- Cronogramas
- Calendários
- Orçamentos
- Projetos

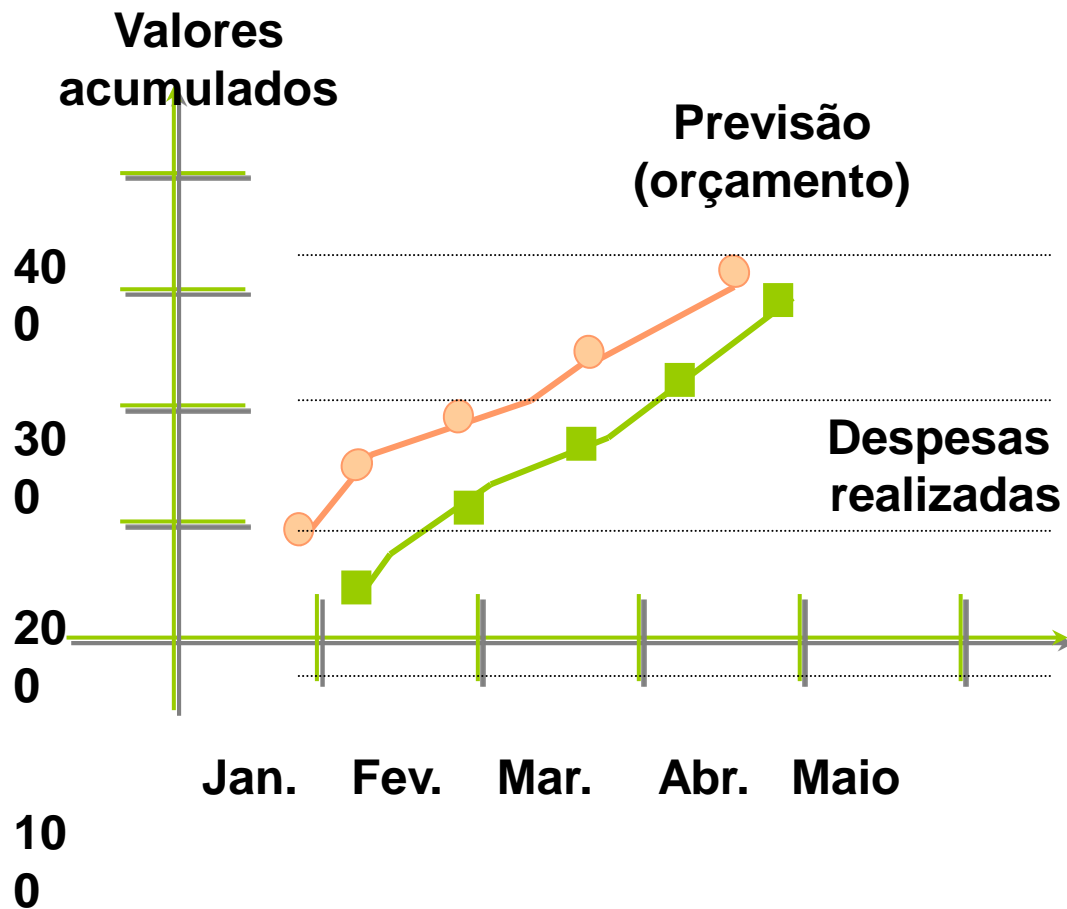
Cronograma (Gráfico de Gantt neste caso) é um tipo de plano operacional



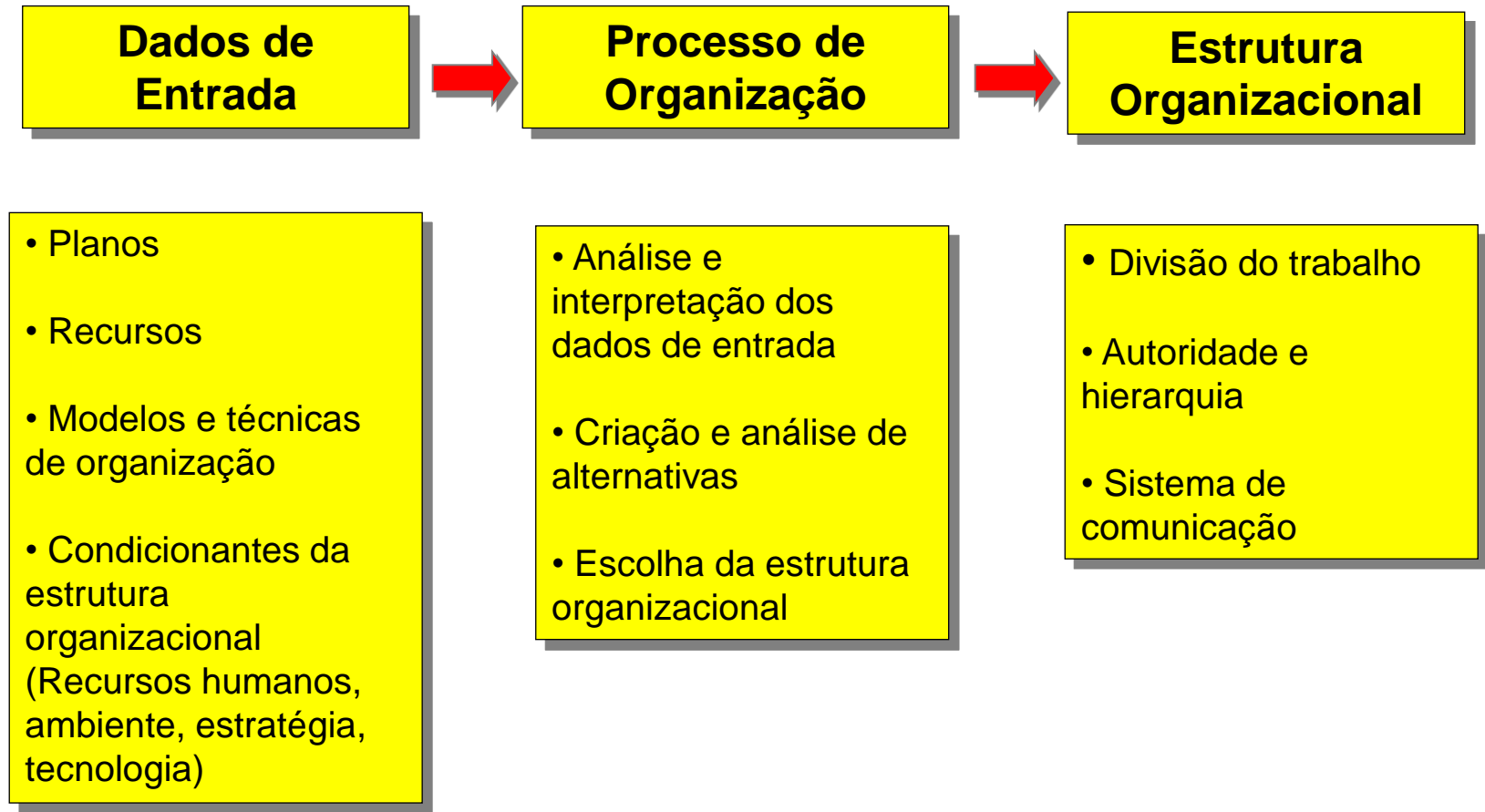
Orçamento é um tipo de plano operacional

Itens de Custo	2004	2005	2006	Total
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
Total	4.985.000,00	8.693.000,00	6.427.000,00	20.105.000,00

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

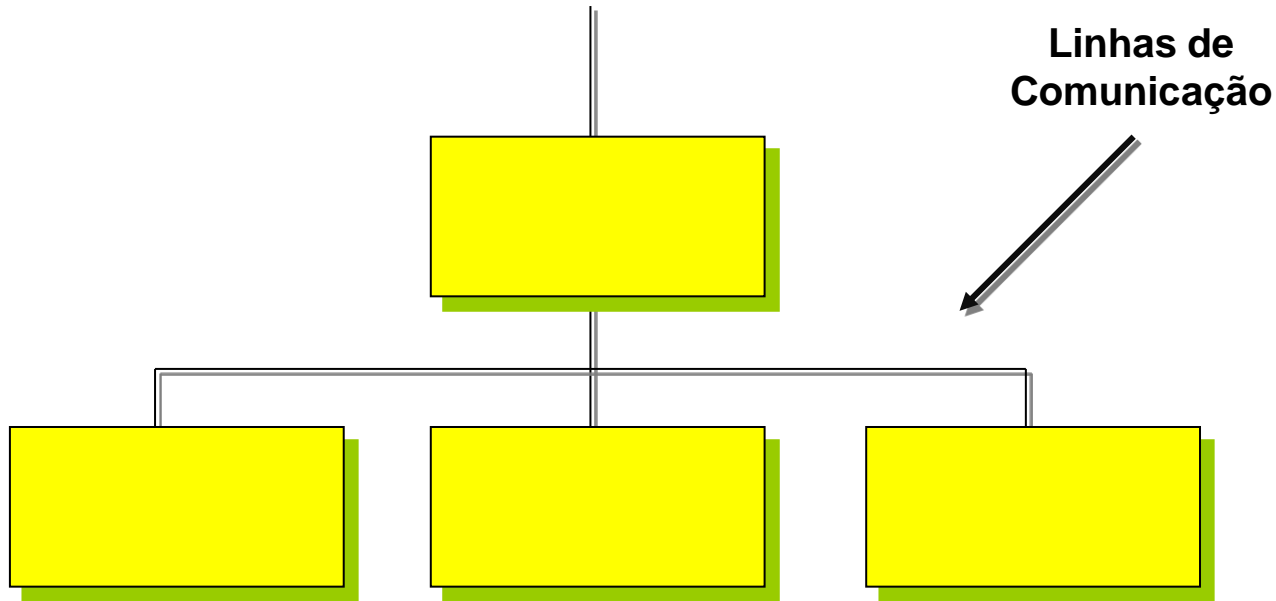


Processo de organização



Departamentalização é a forma de dividir as tarefas entre os departamentos

Autoridade e hierarquia
(cadeia de comando)

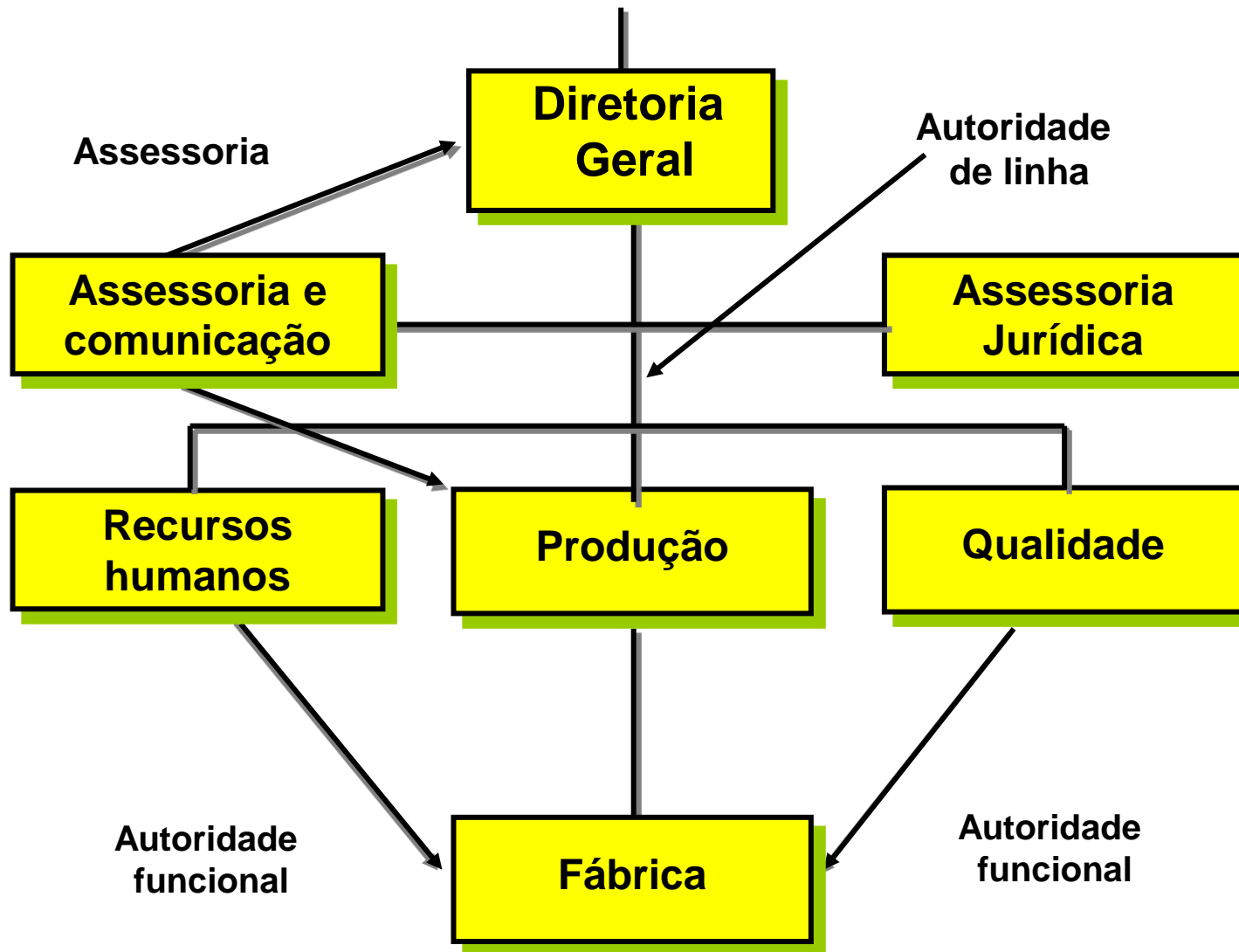


Unidades de trabalho (cargos e departamentos)

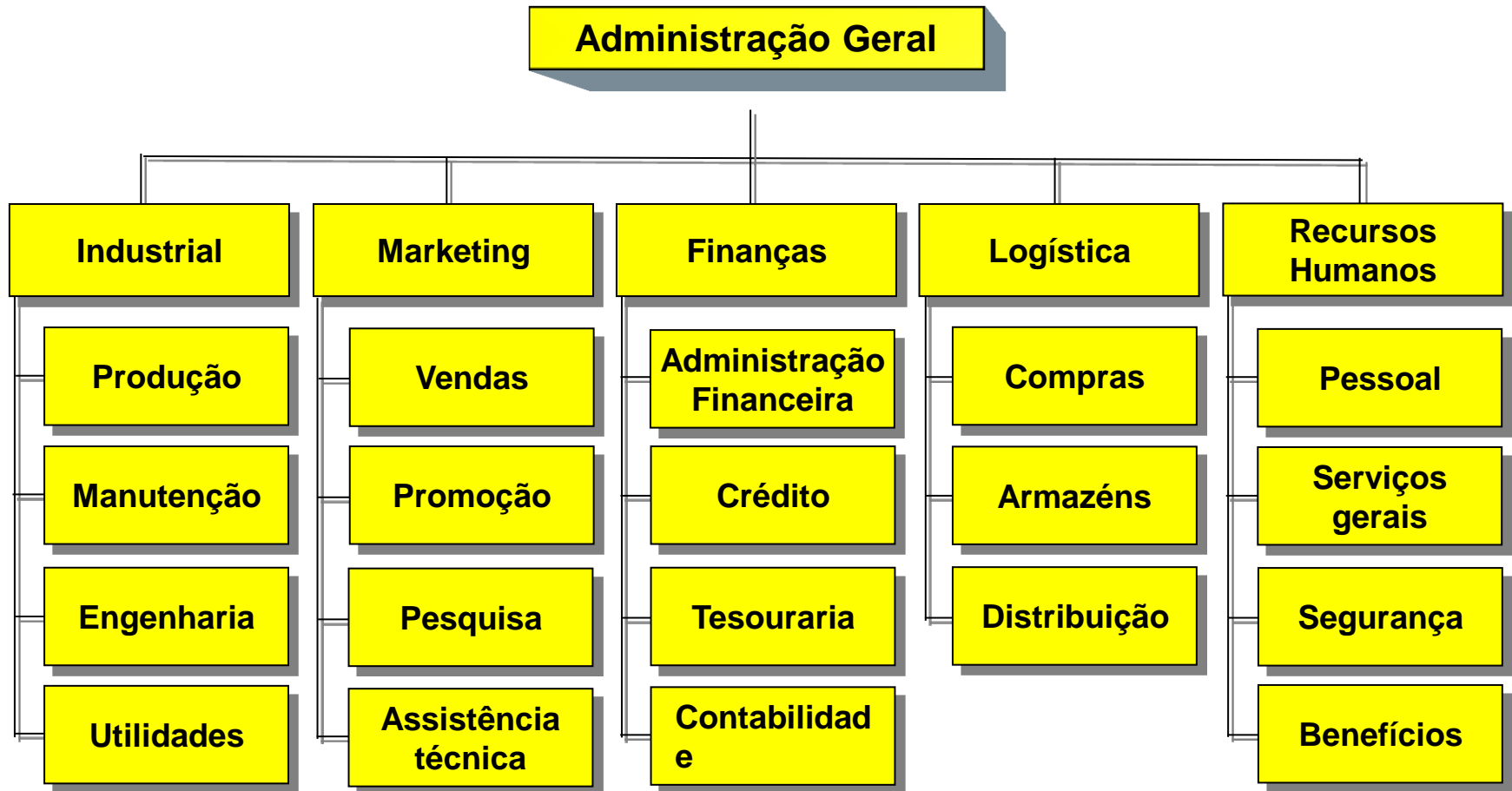
Divisão horizontal de trabalho

Organograma e seu significado.

Tipos de autoridade formal



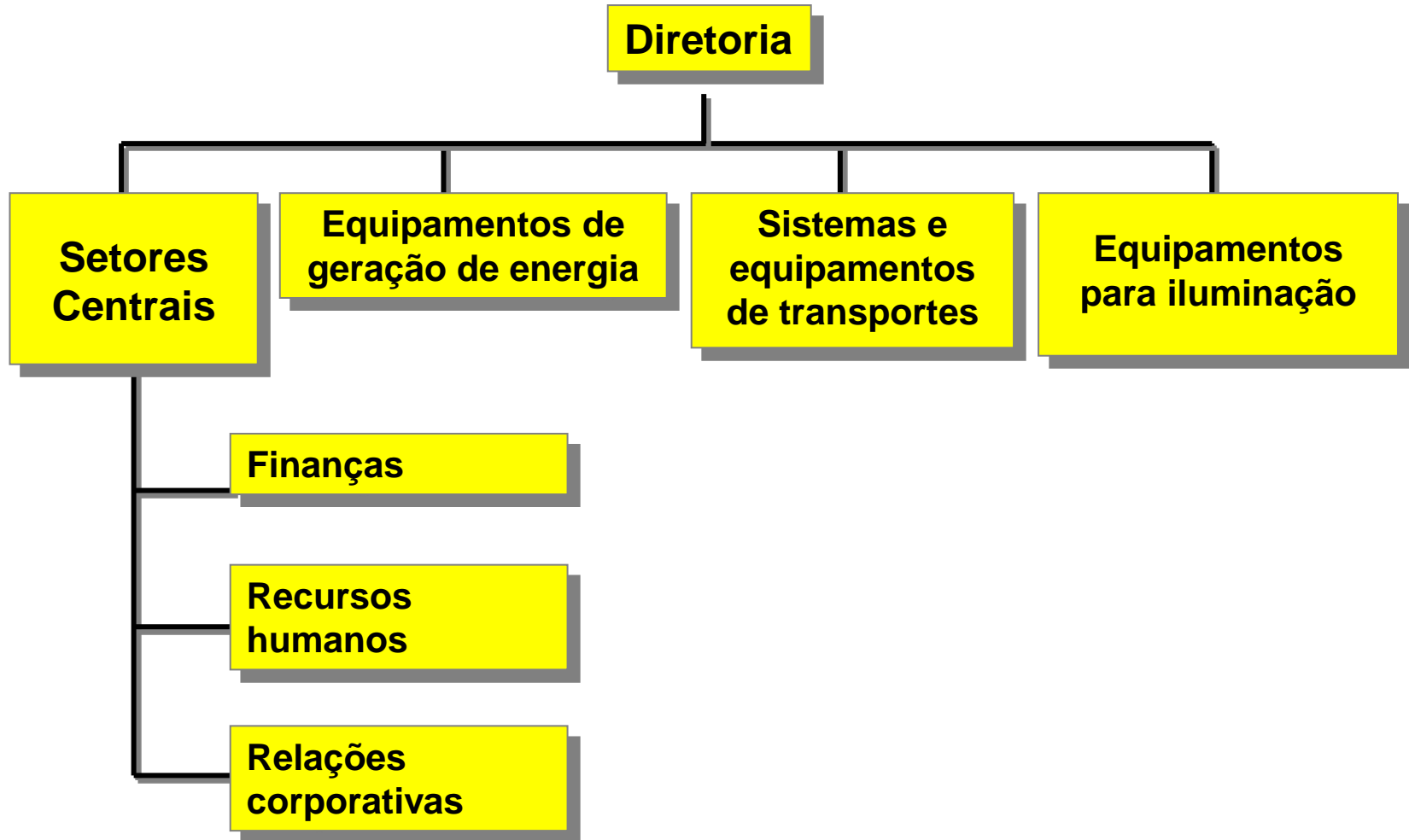
Organograma com o modelo funcional de departamentalização



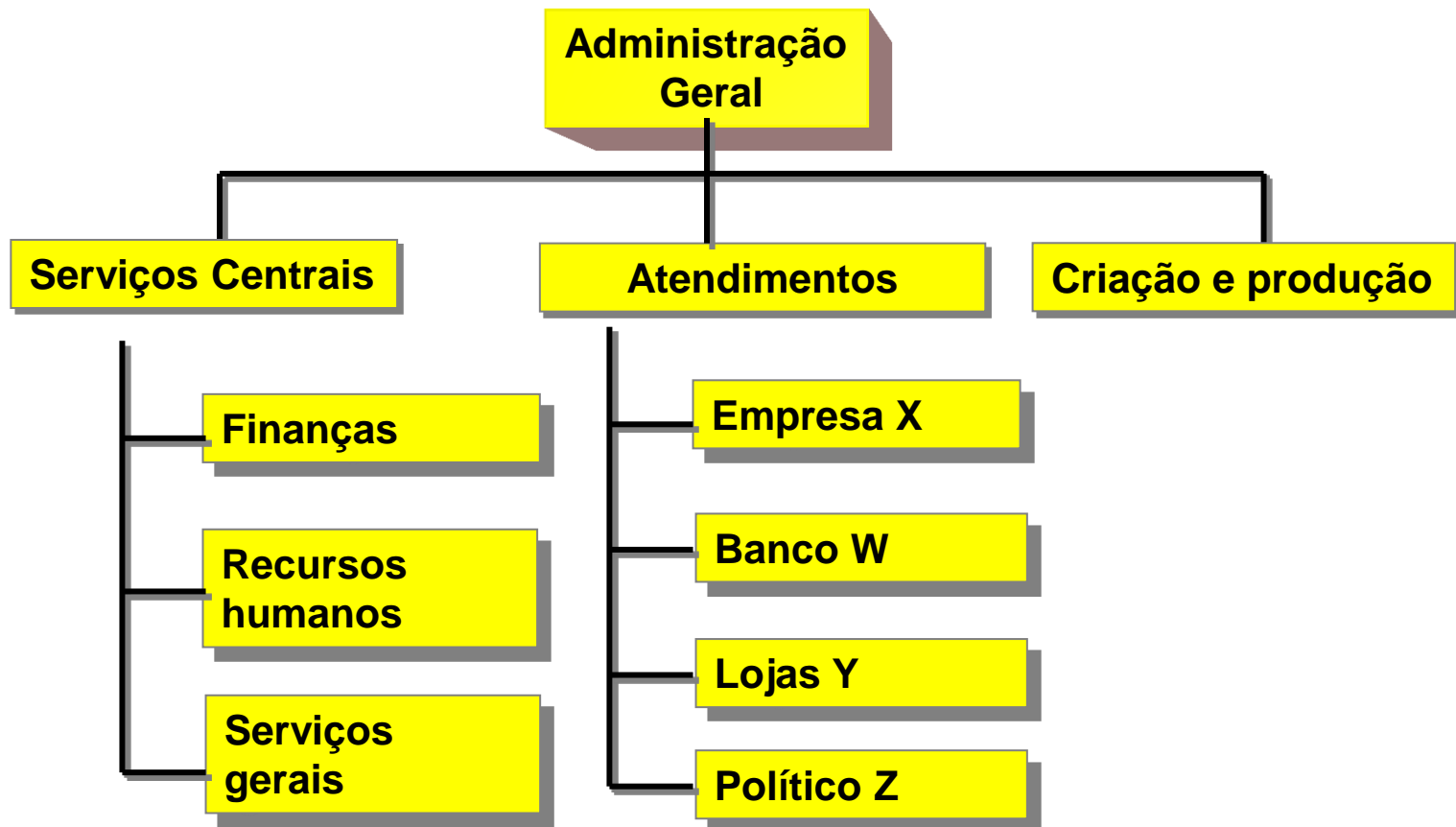
Um organograma com o modelo geográfico de departamentalização



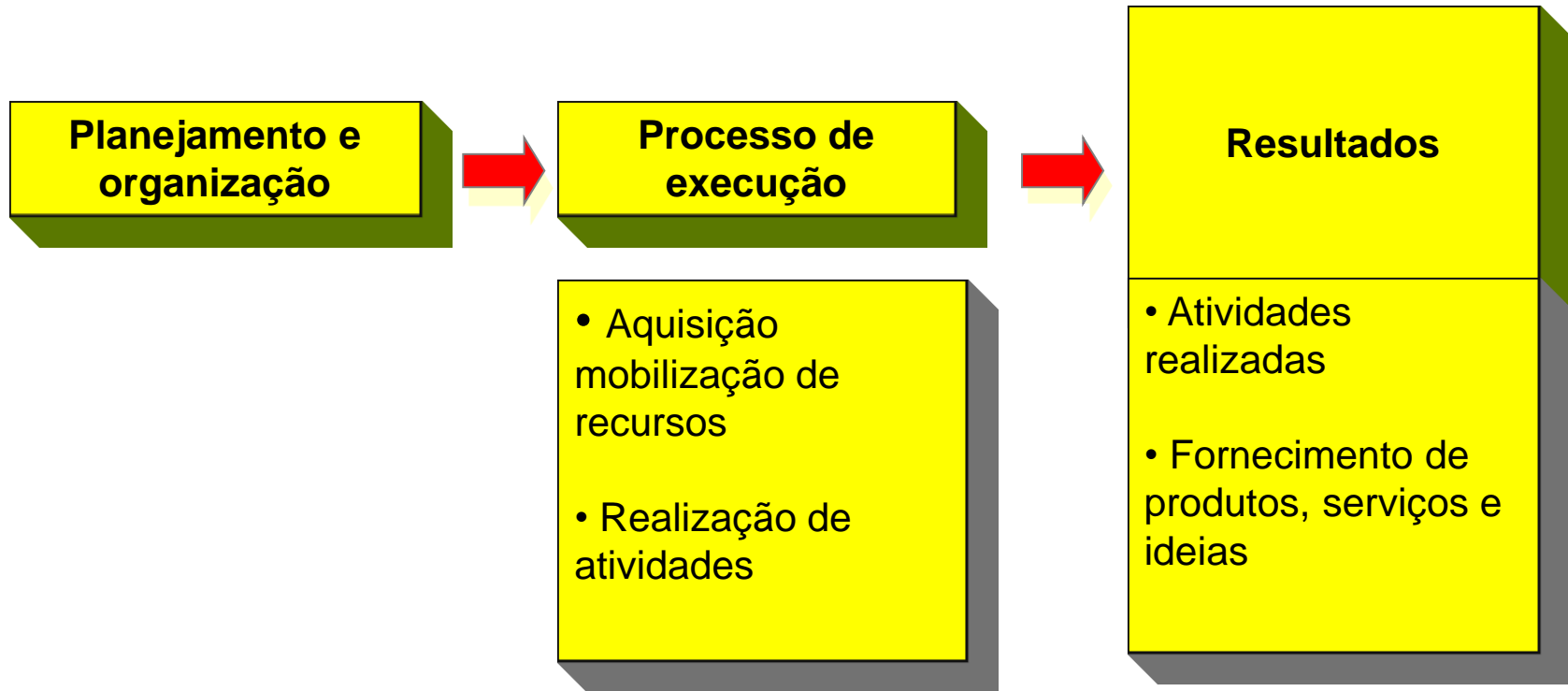
Organograma departamentalizado por produto de uma empresa fabricante de grandes equipamentos.



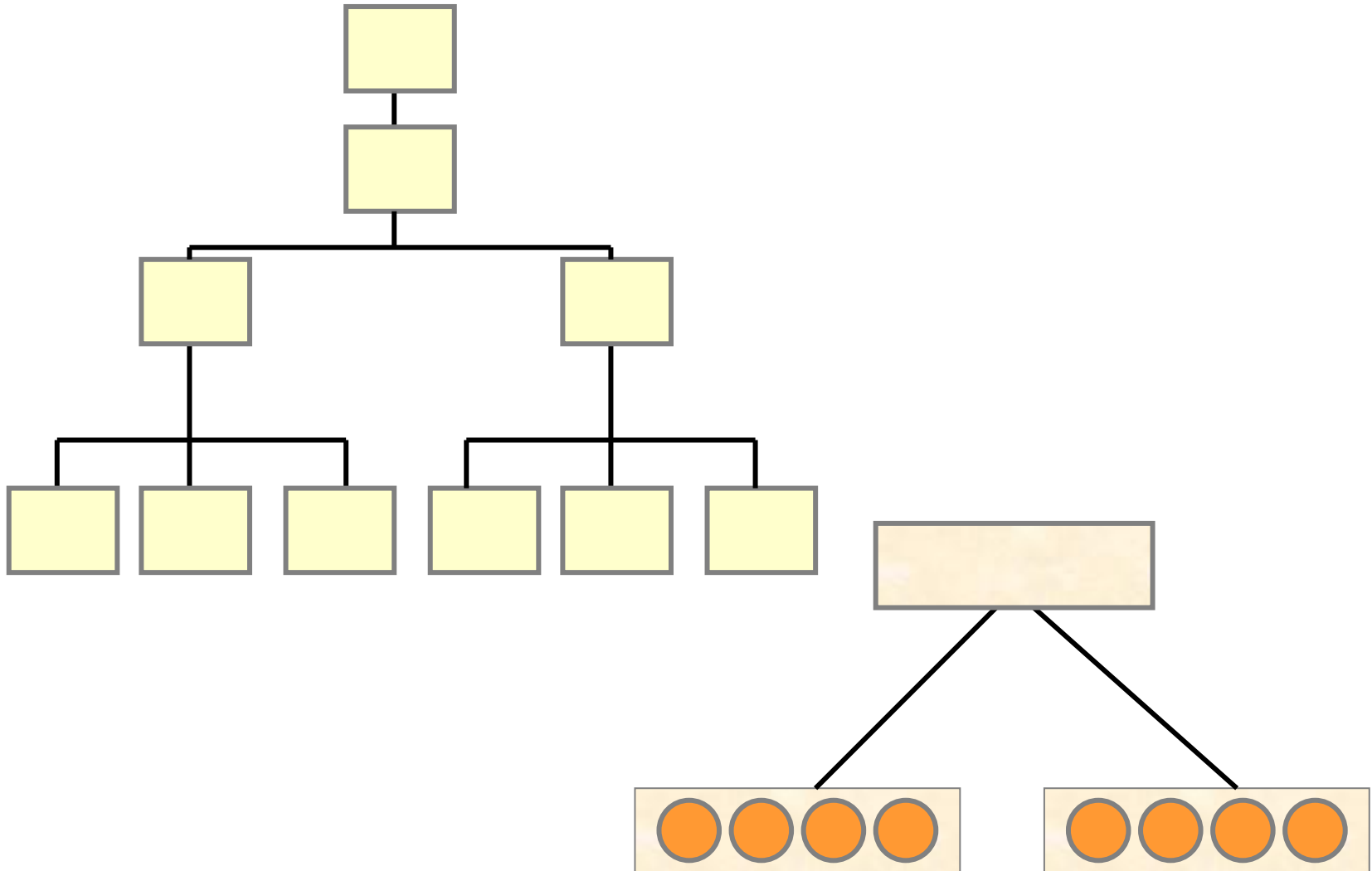
Organograma departamentalizado por cliente de uma agência de propaganda



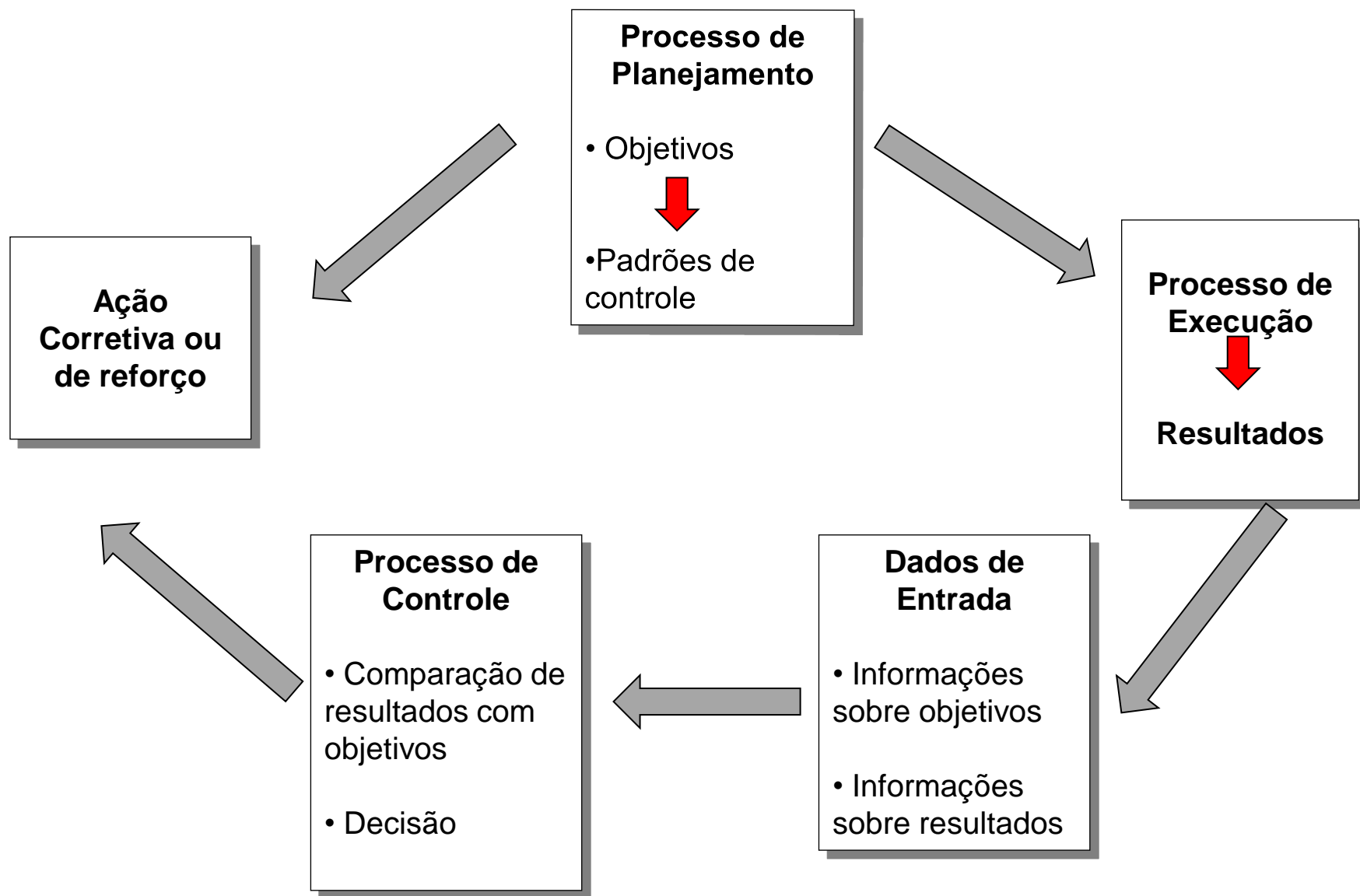
Processo de execução



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



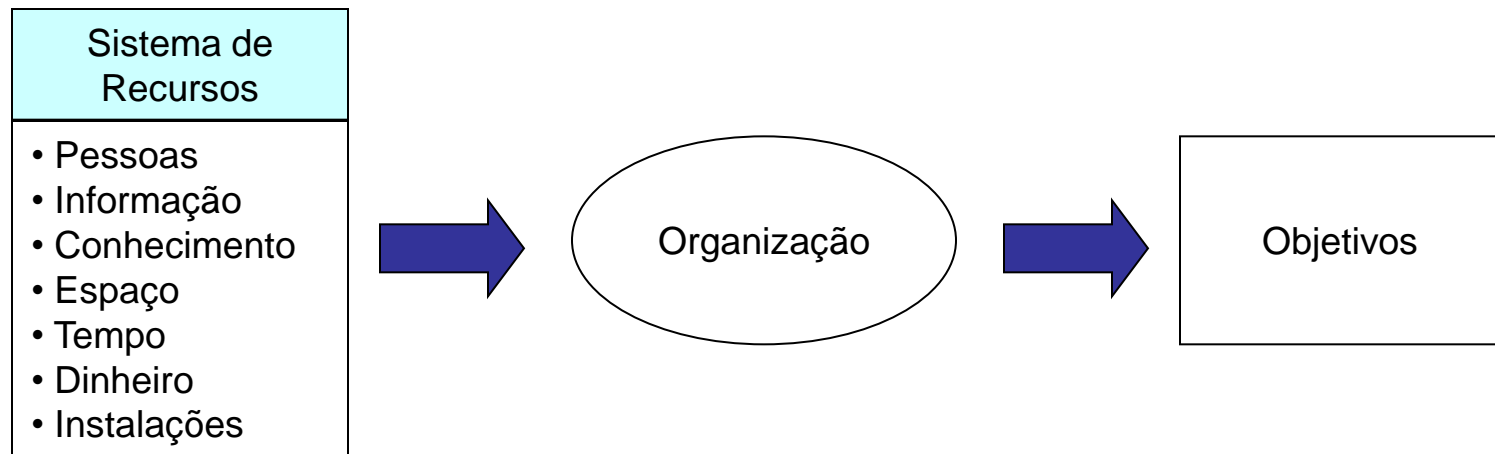
O processo de controle é o complemento dos processos de planejamento e execução



Conceitos centrais e significado da Administração

O que é organização?

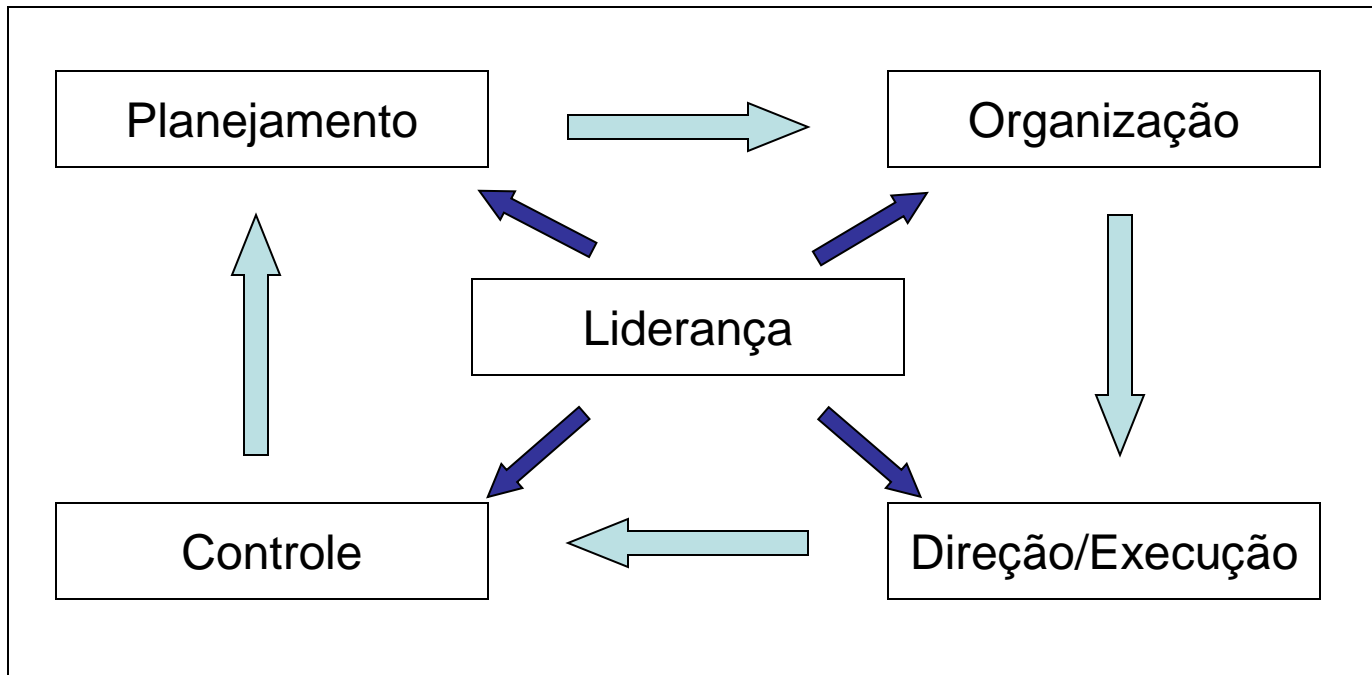
Resp: É um sistema de recursos que procura realizar objetivos.



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

Formalidade	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.
Impessoalidade	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.
Profissionalismo	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

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

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
Poder Coercitivo: baseia-se em punições	Alienatório – obediência mecânica.	Coercitiva – objetivo é controlar o comportamento.
Poder Manipulativo: baseia-se em recompensas	Calculista – obediência interesseira.	Utilitária – objetivo é obter resultados por meio de barganha com os funcionários.
Poder Normativo: baseia-se em crenças	Moral – disciplina interior.	Normativa – 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

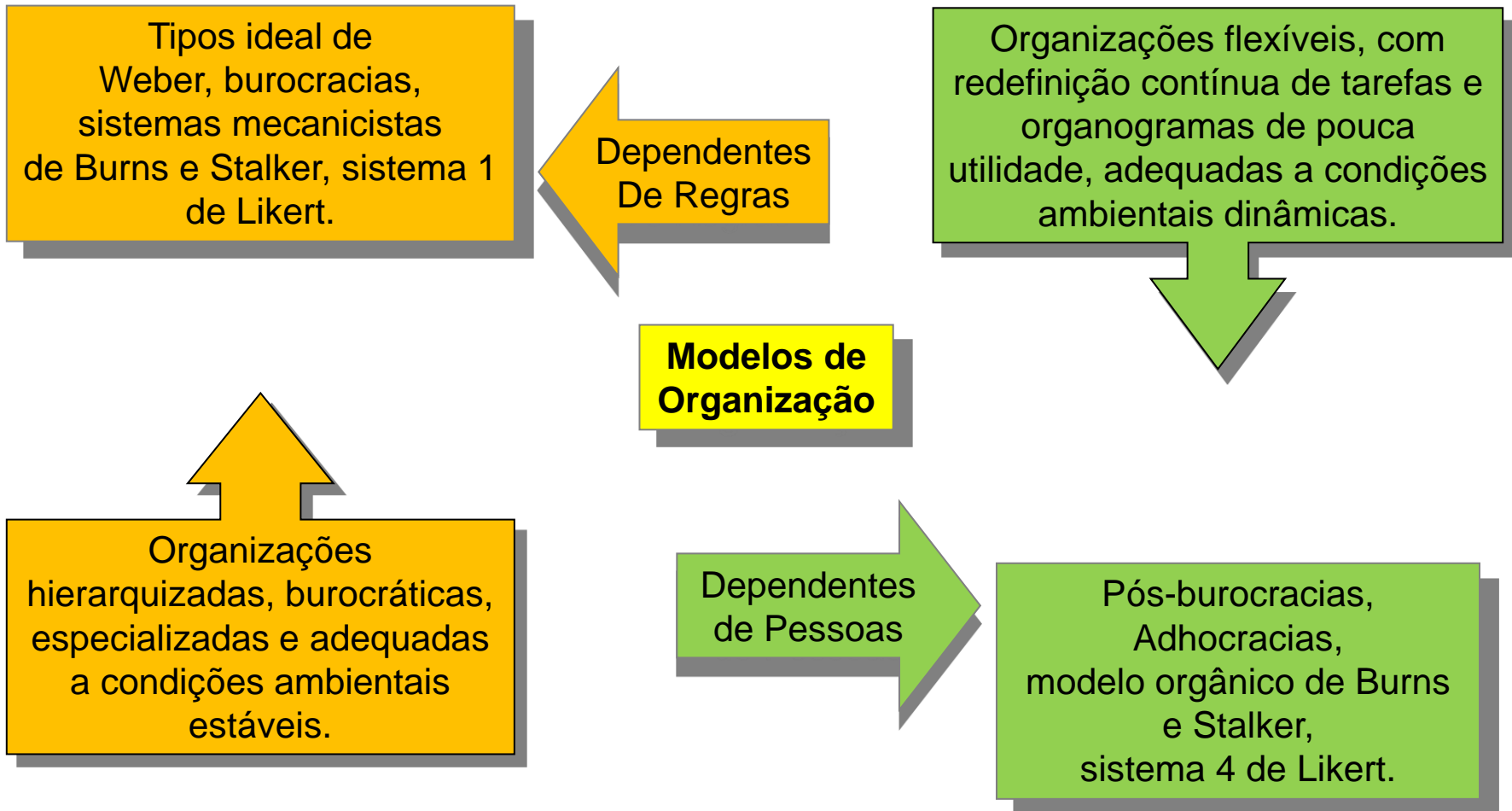
Beneficiário	Exemplo
Os próprios membros da organização	Clubes, associações, cooperativas.
Os proprietários ou dirigentes	Empresas de forma geral.
Clientes	Hospitais, agências sociais, universidades.
Sociedade em geral	Organizações do Estado e do governo.

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.

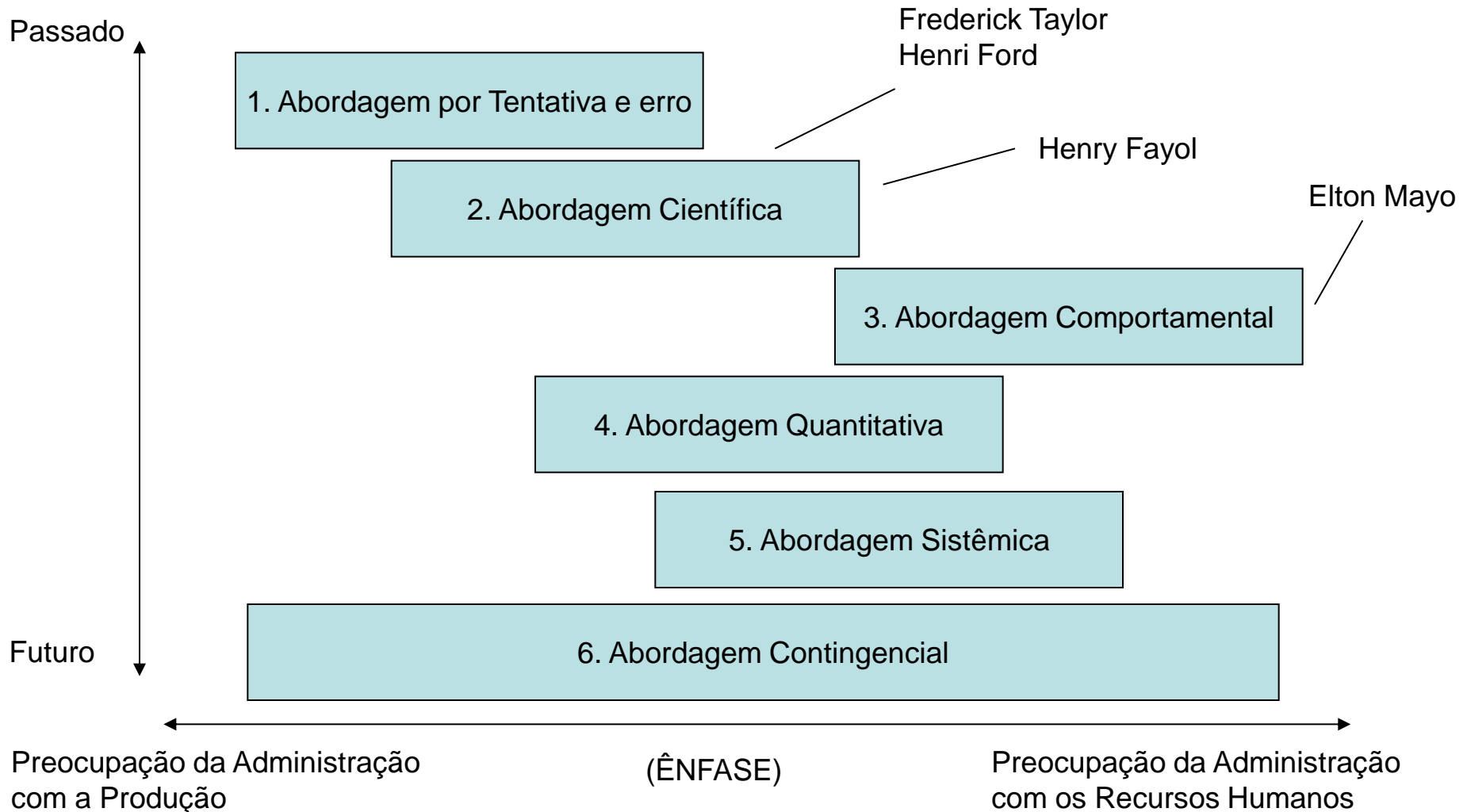
Modelos de organização: Tipos **mecanicista** e **orgânico**



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.