



ACH113 – Princípios de Administração
Profa. Sylmara Gonçalves Dias

PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO

ACH1113

Profa. Sylmara Gonçalves
Dias



Agenda de aula

(1) A evolução da Administração

- O processo administrativo e as funções gerenciais segundo Fayol



O processo administrativo e as funções gerenciais segundo Fayol

Quais as funções administrativas?

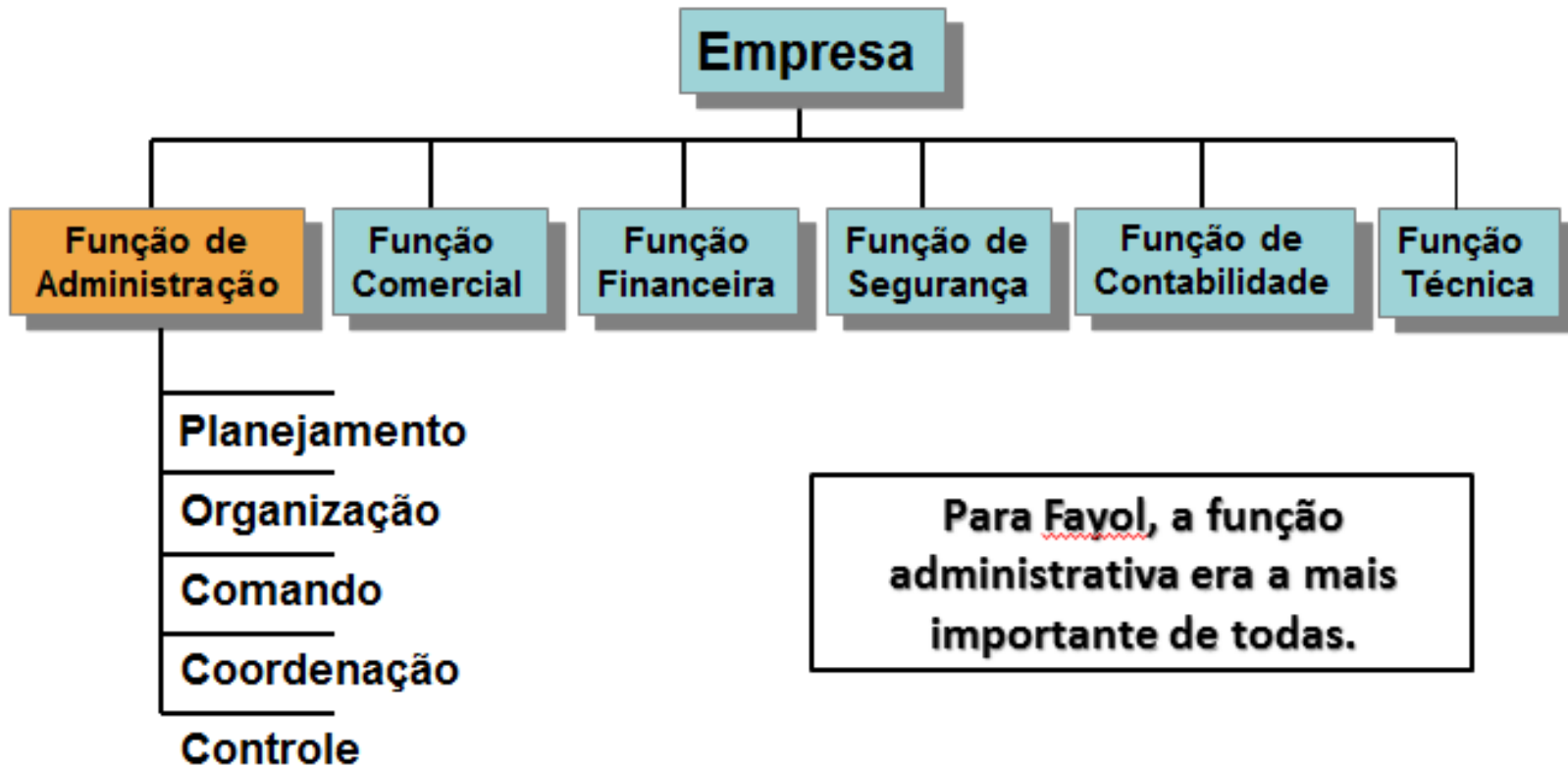
Fayol e a escola do processo de administração

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



FAYOL





FAYOL

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.



FAYOL

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





As 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.



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.

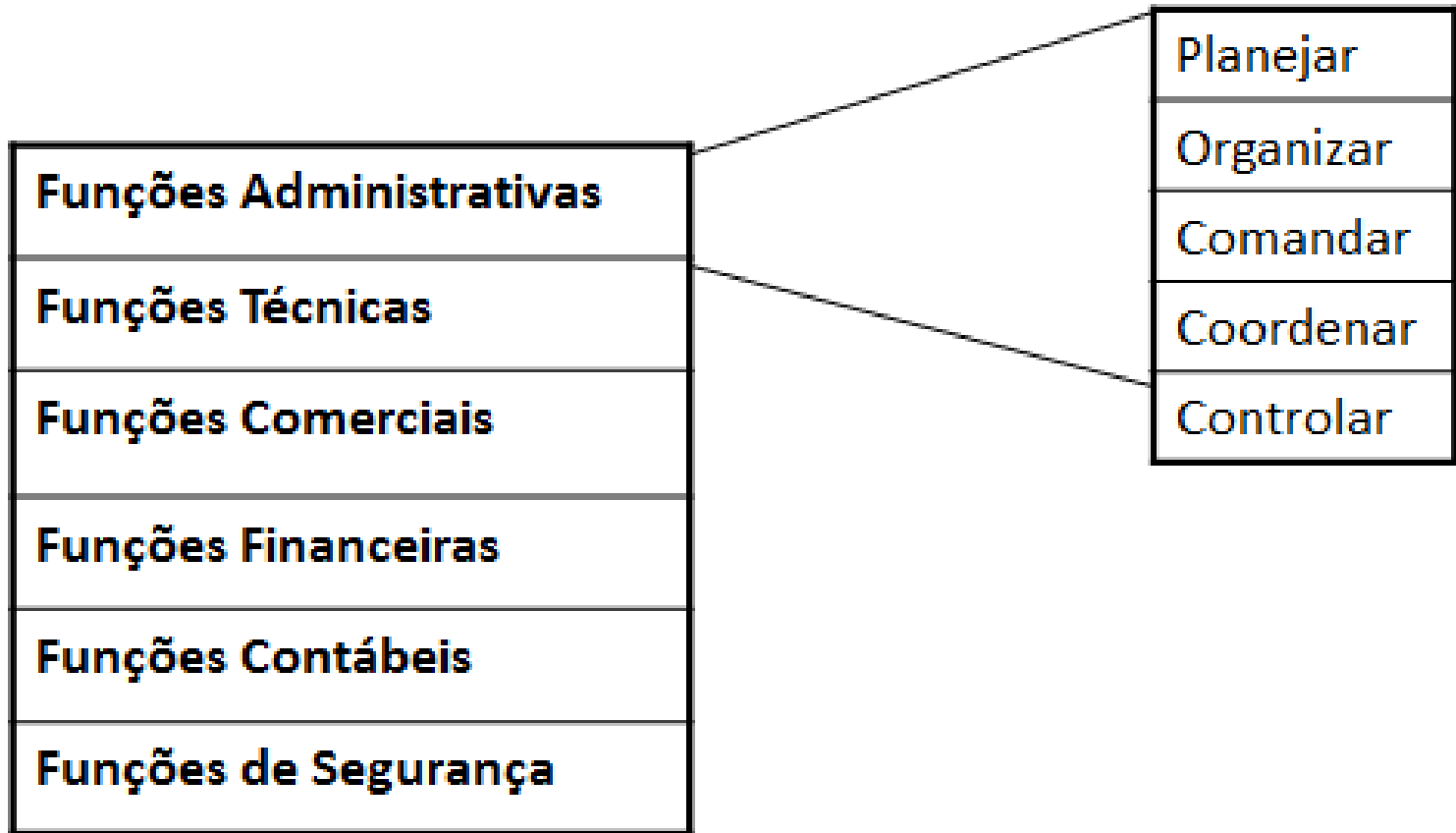


Consequências

- Com as teorias clássicas, 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 clássica 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

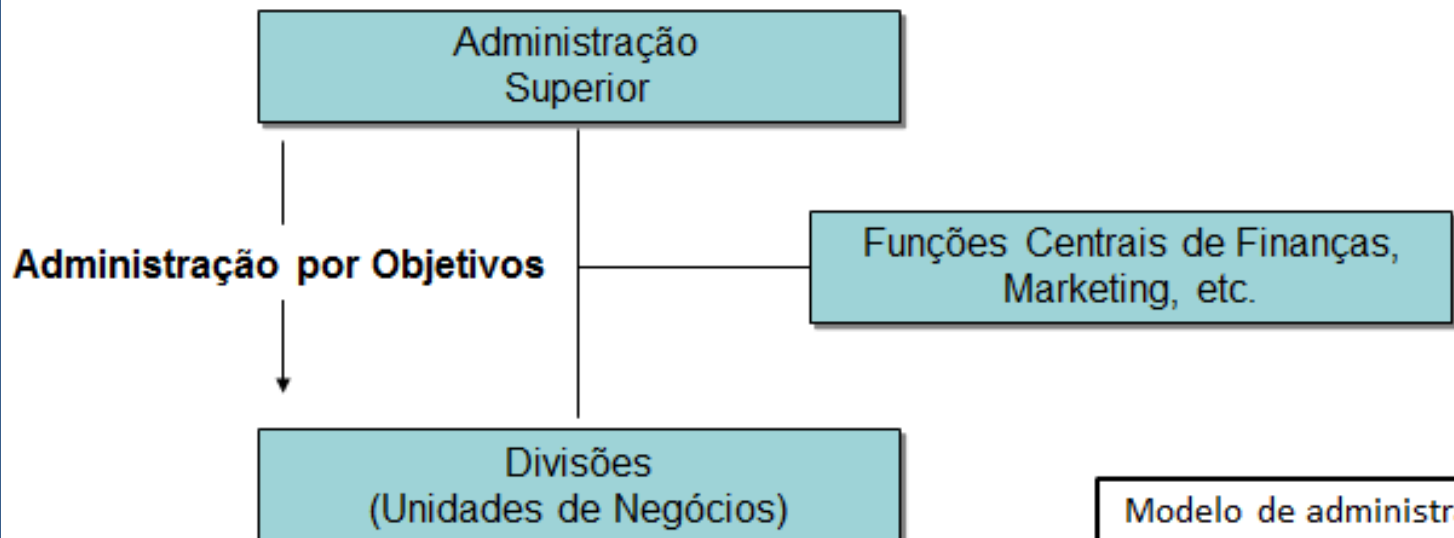
“A prática da Administração de Empresas” (1955)

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

Dados de Entrada

- Informações
- Modelos e técnicas de planejamento
- Ameaças e oportunidades
- Projeções
- Decisões que afetam o futuro
- Etc.

Processo de Planejamento

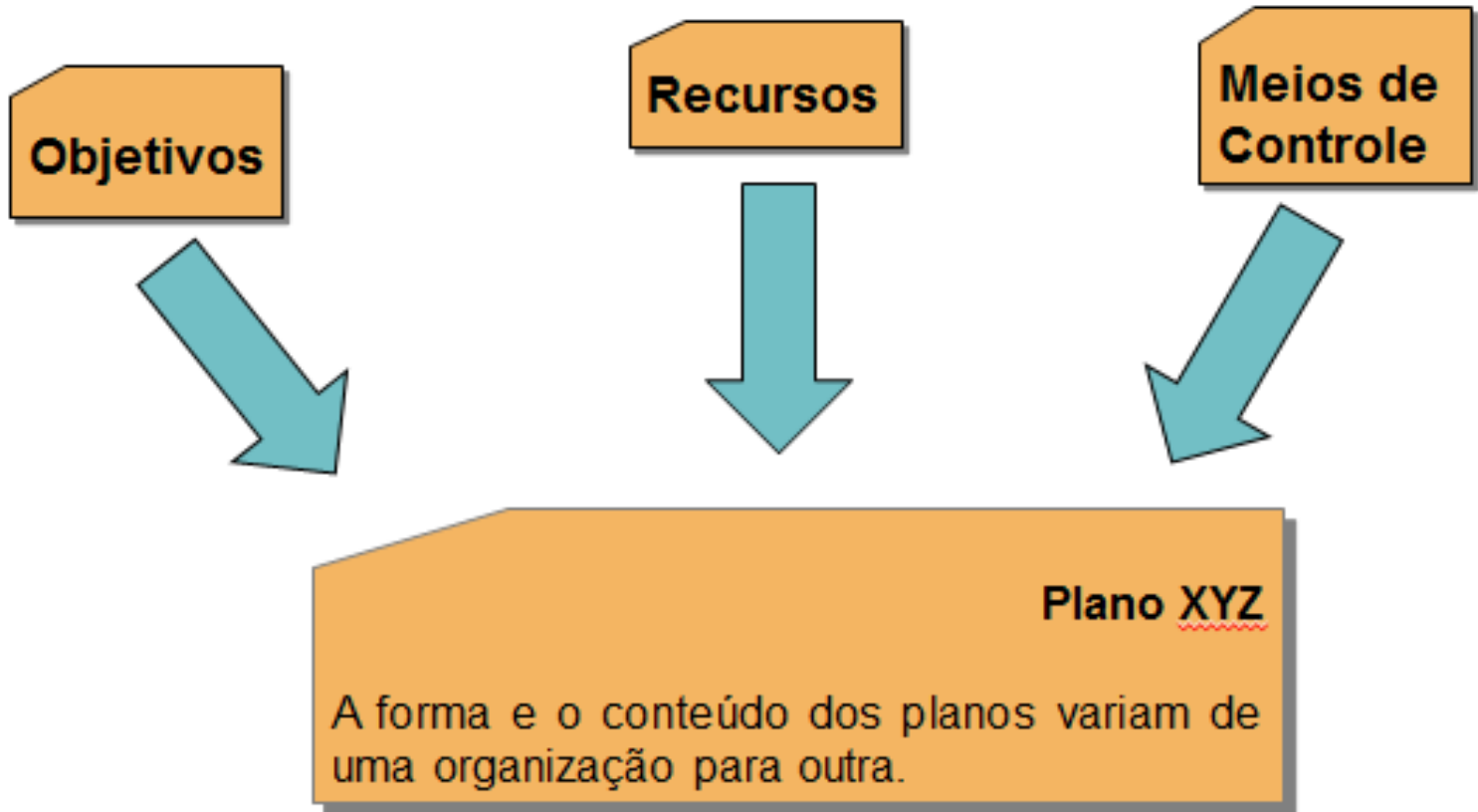
- Análise e interpretação dos dados de entrada
- Criação e análise de alternativas
- Decisões

Elaboração de Planos

- Objetivos
- Recursos
- Meios de controle



Três componentes de um plano



Classificação dos planos segundo sua permanência

Planos Permanentes

- Políticas
- Procedimentos
- Missão e outros objetivos permanentes

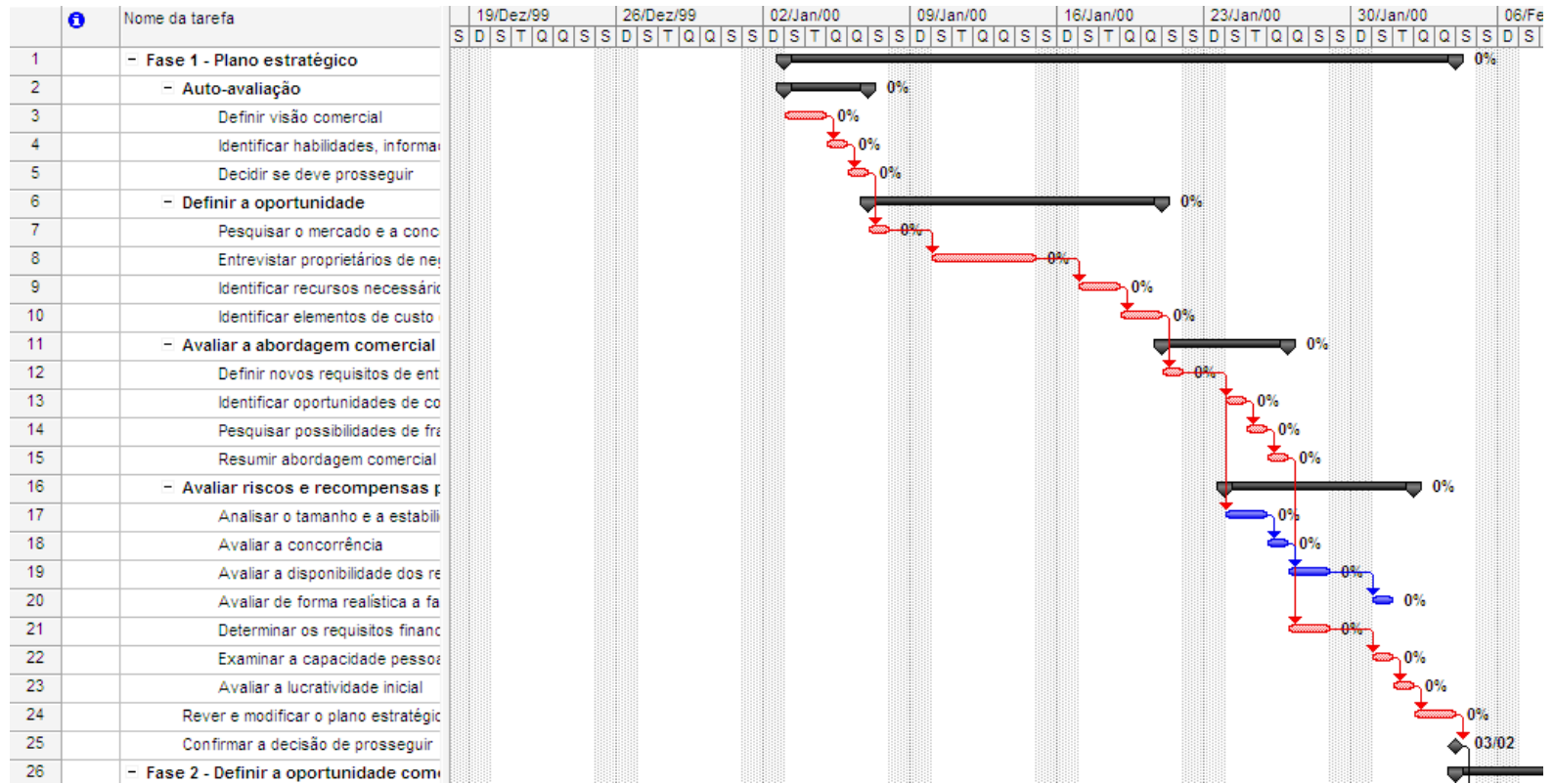
Planos Temporários

- Cronogramas
- Calendários
- Orçamentos
- Projetos





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



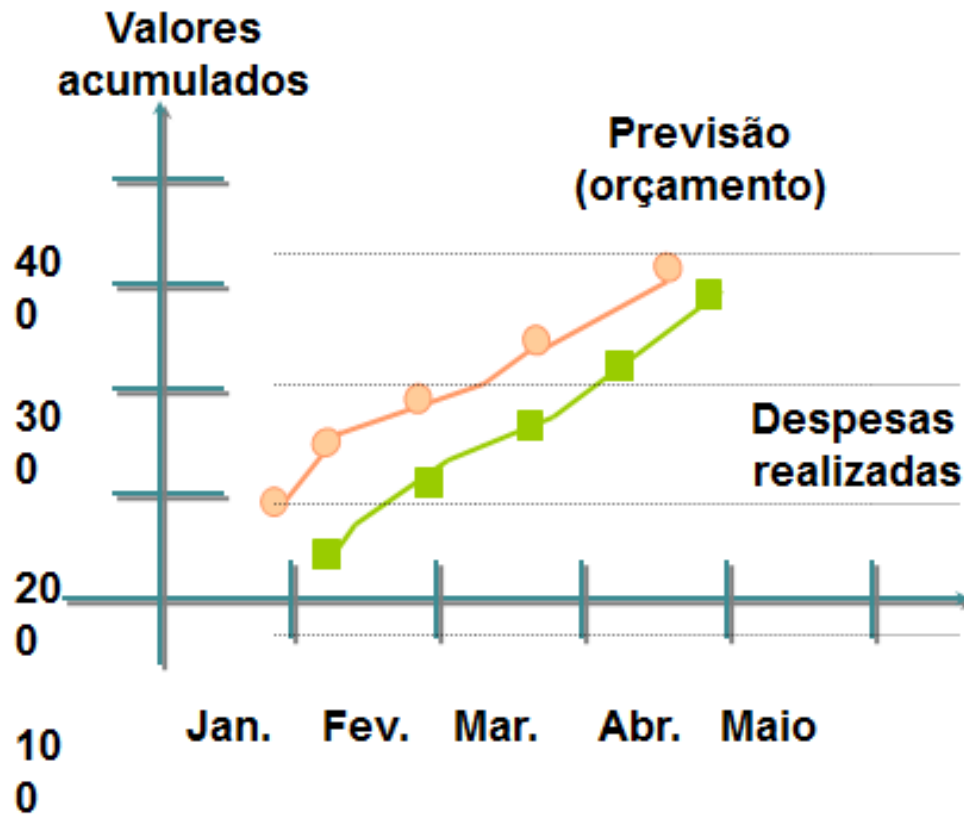
Orçamento é um tipo de plano operacional

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



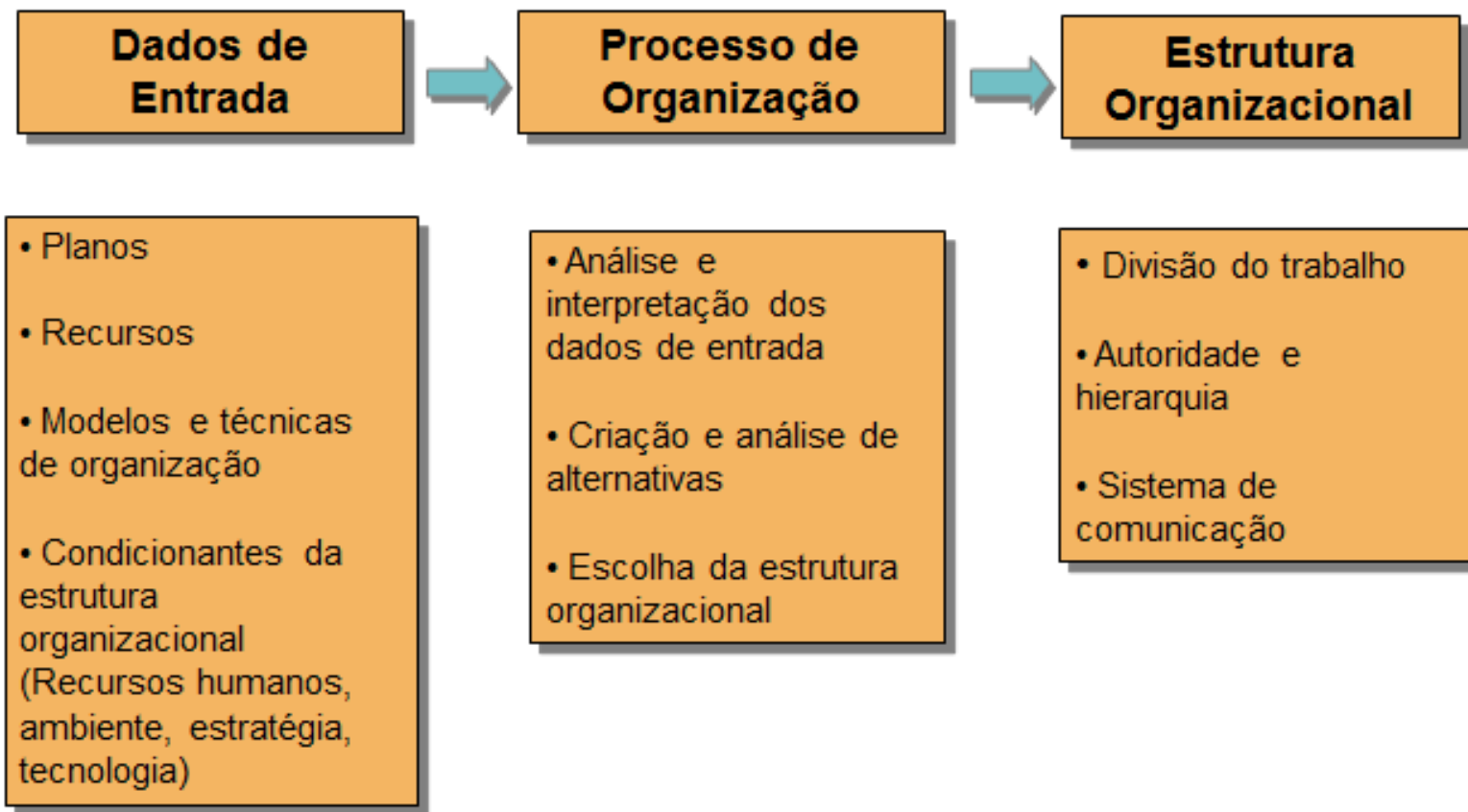


Exemplo de gráfico de controle, que compara custos previstos com realizados





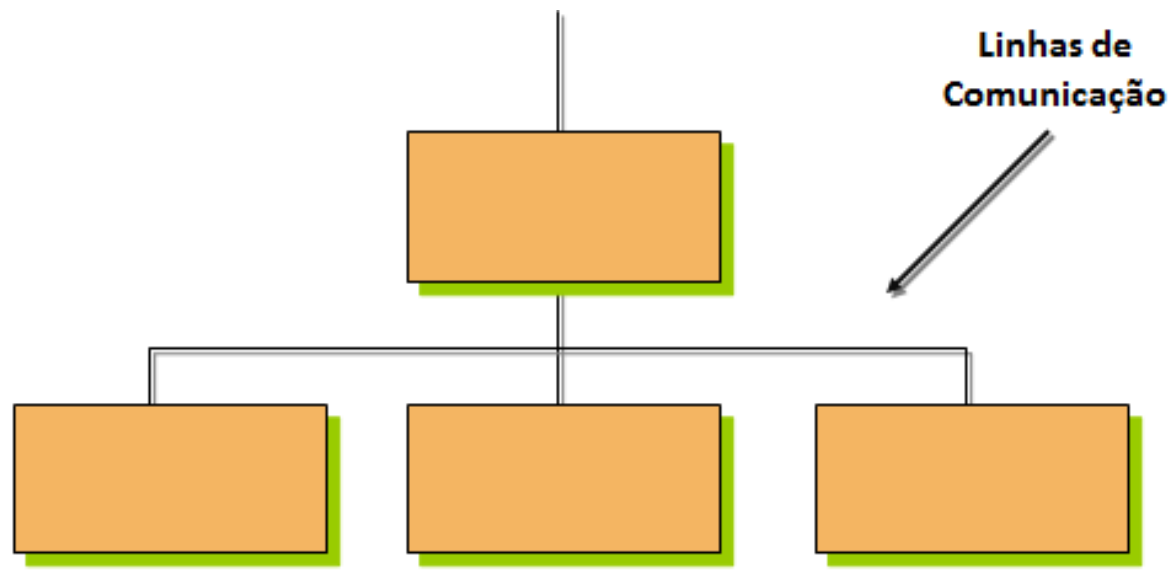
Processo de organização





Autoridade e hierarquia
(cadeia de comando)

Departamentalização é a forma de dividir as tarefas entre os departamentos

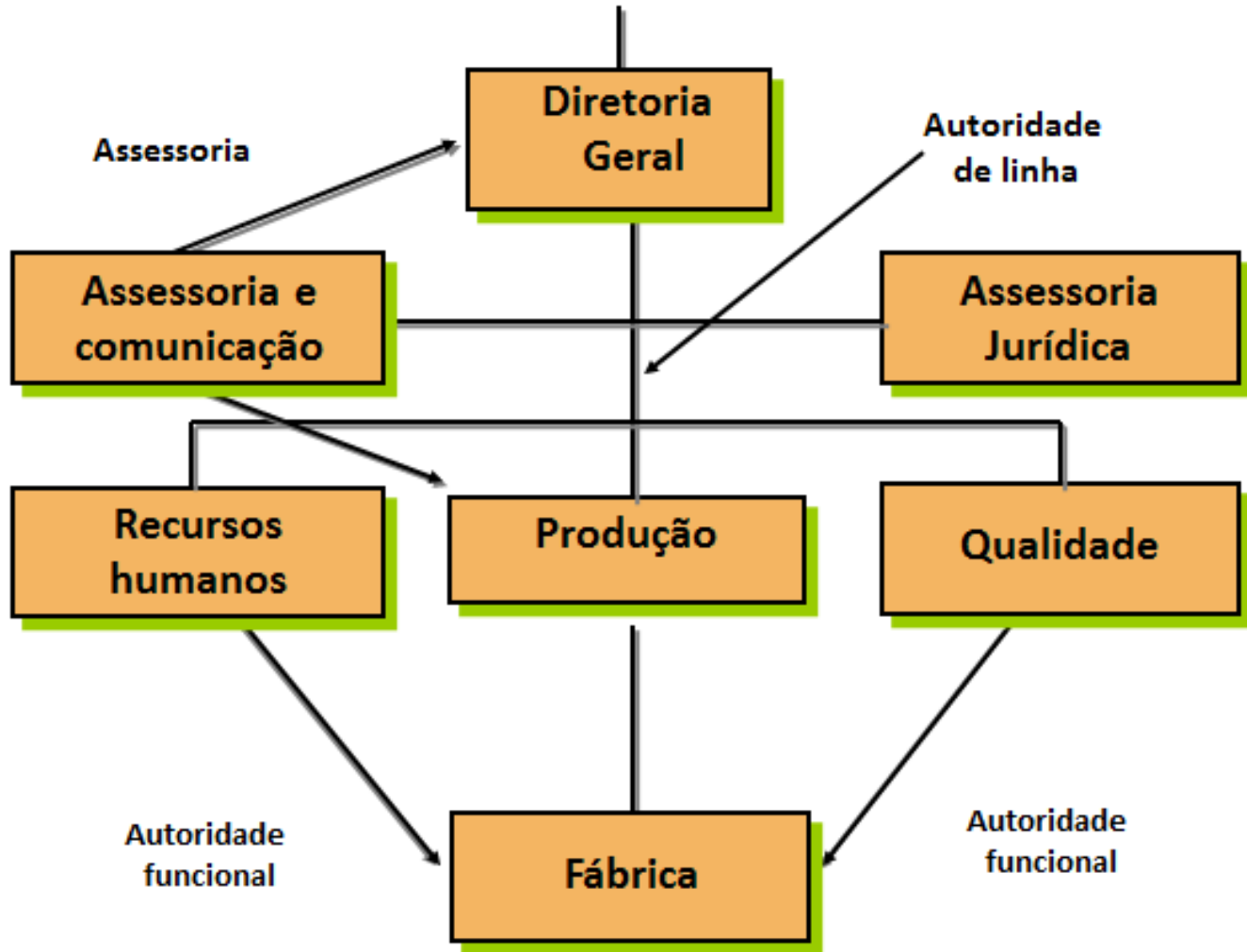


Unidades de trabalho (cargos e departamentos)

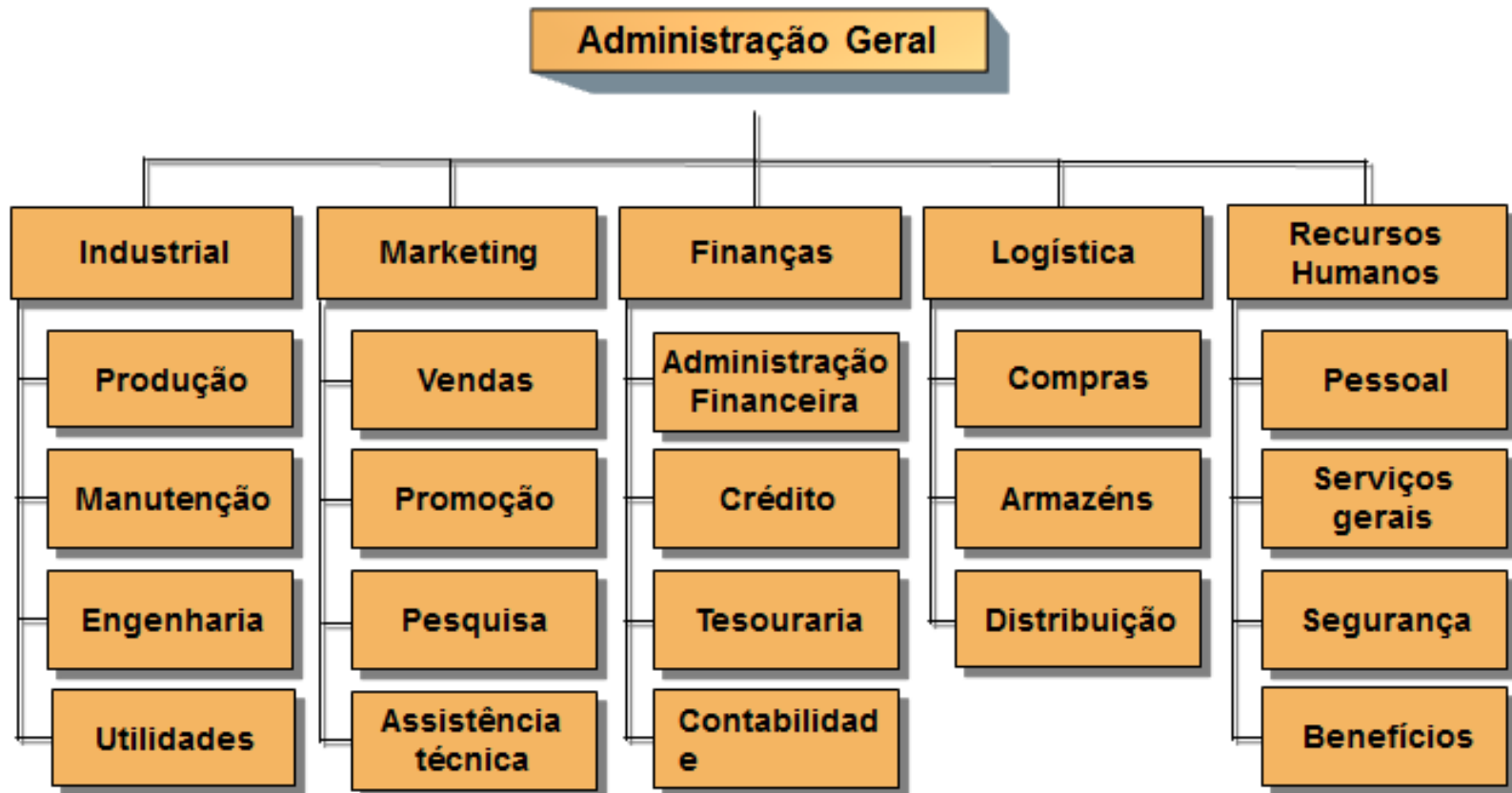
Divisão horizontal de trabalho

Organograma e seu significado

Tipos de autoridade formal



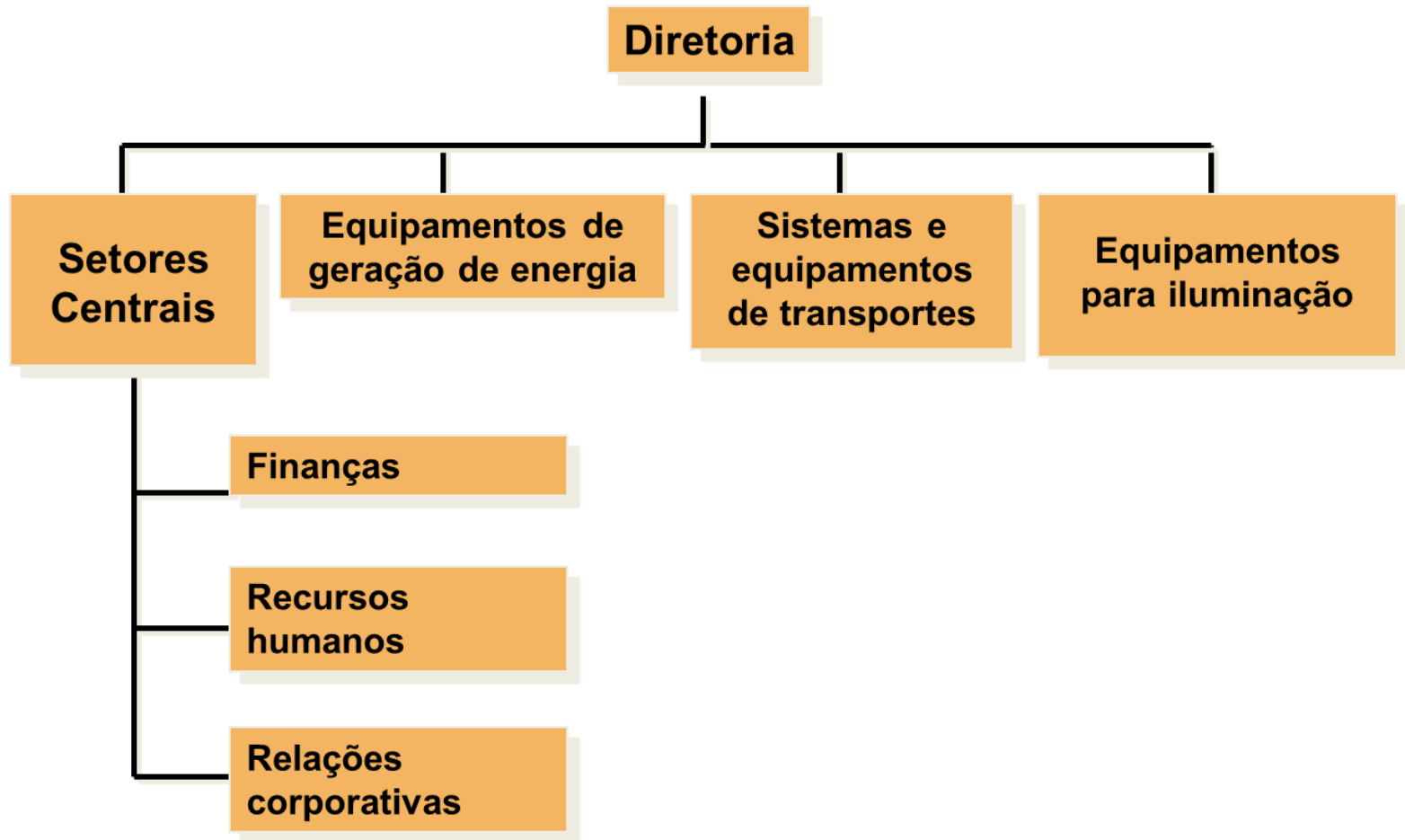
Organograma com o modelo funcional de departamentalização



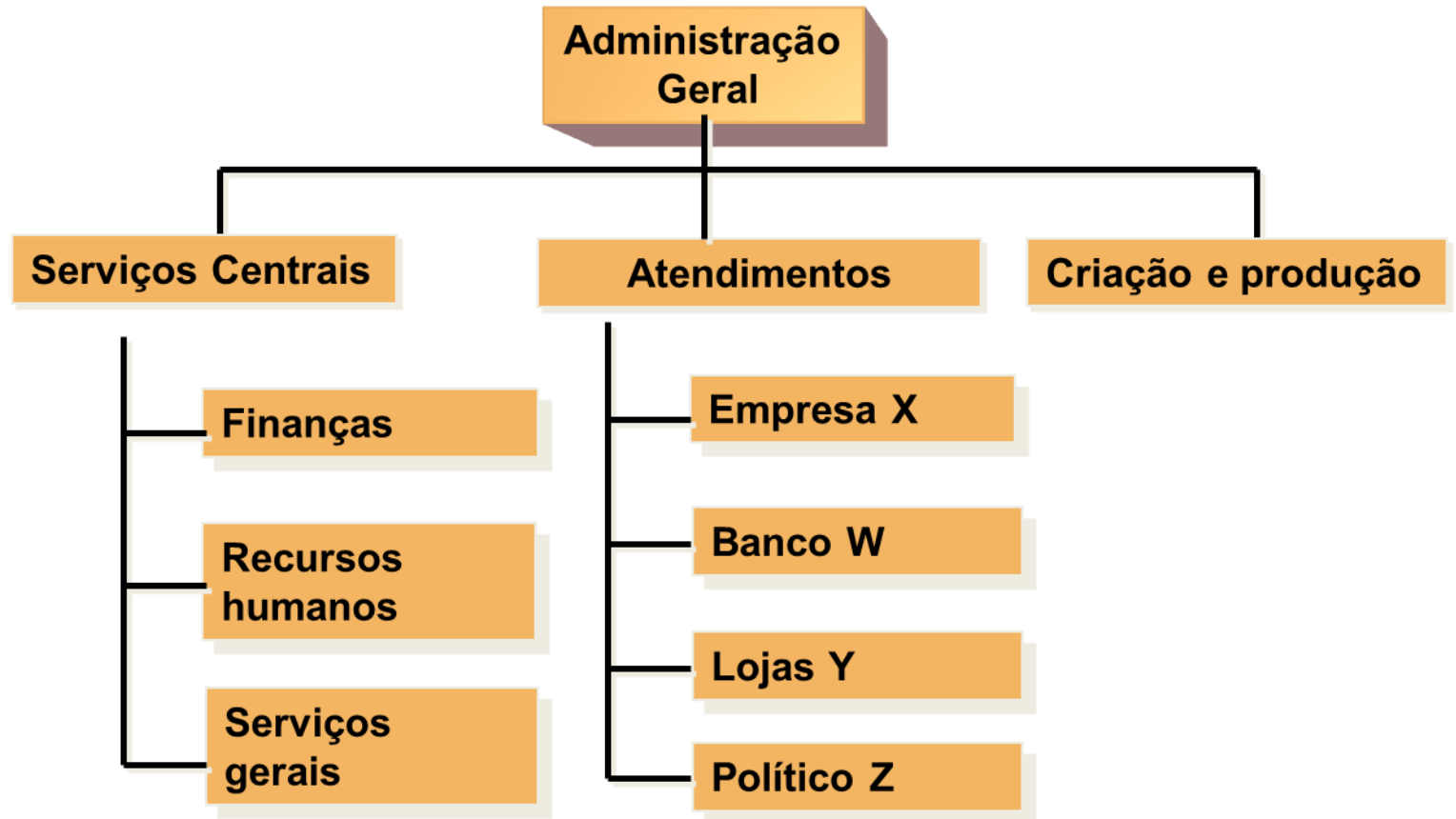
Um organograma com o modelo geográfico de departamentalização



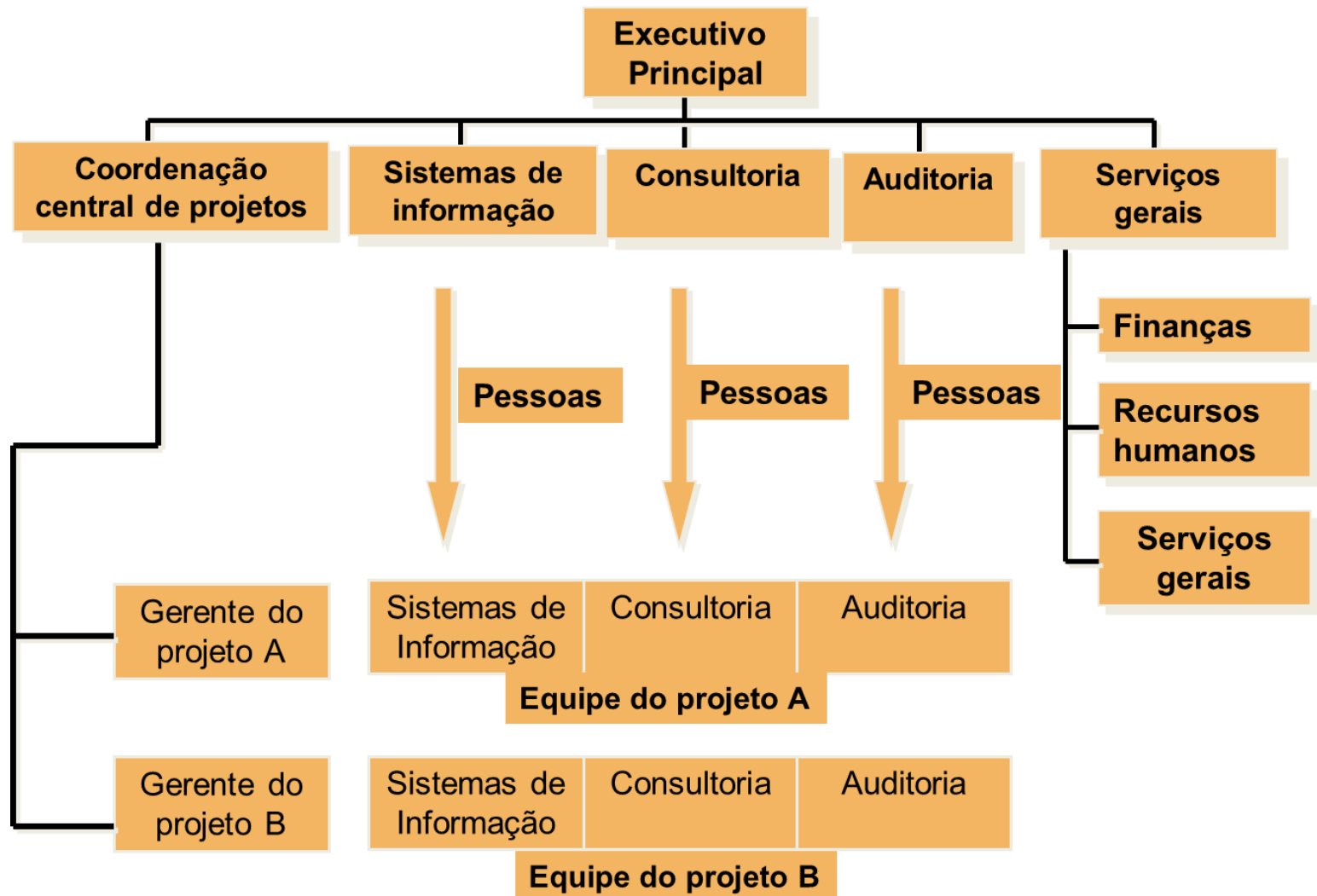
Organograma departamentalizado por produto de uma empresa fabricante de grandes equipamentos



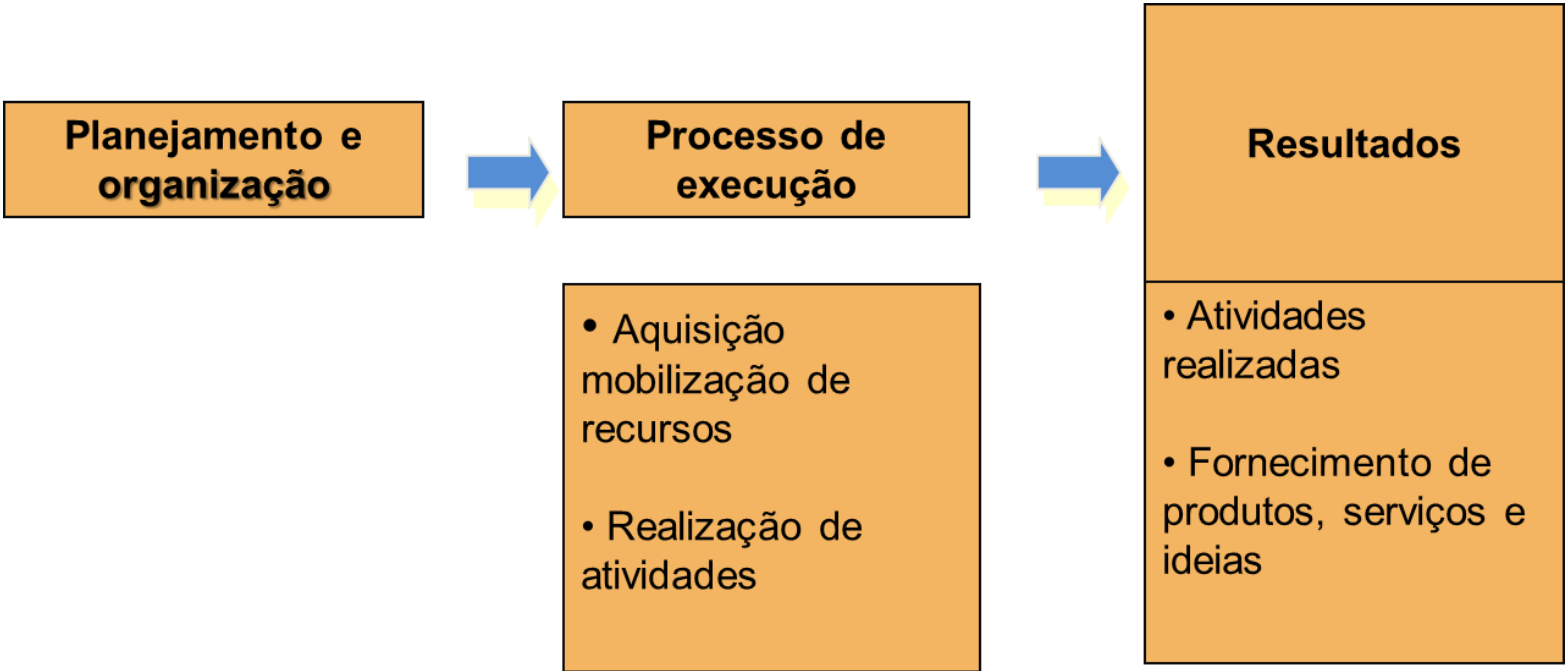
Organograma departamentalizado por cliente de uma agência de propaganda



Estrutura organizacional de uma empresa de consultoria, com dois projetos

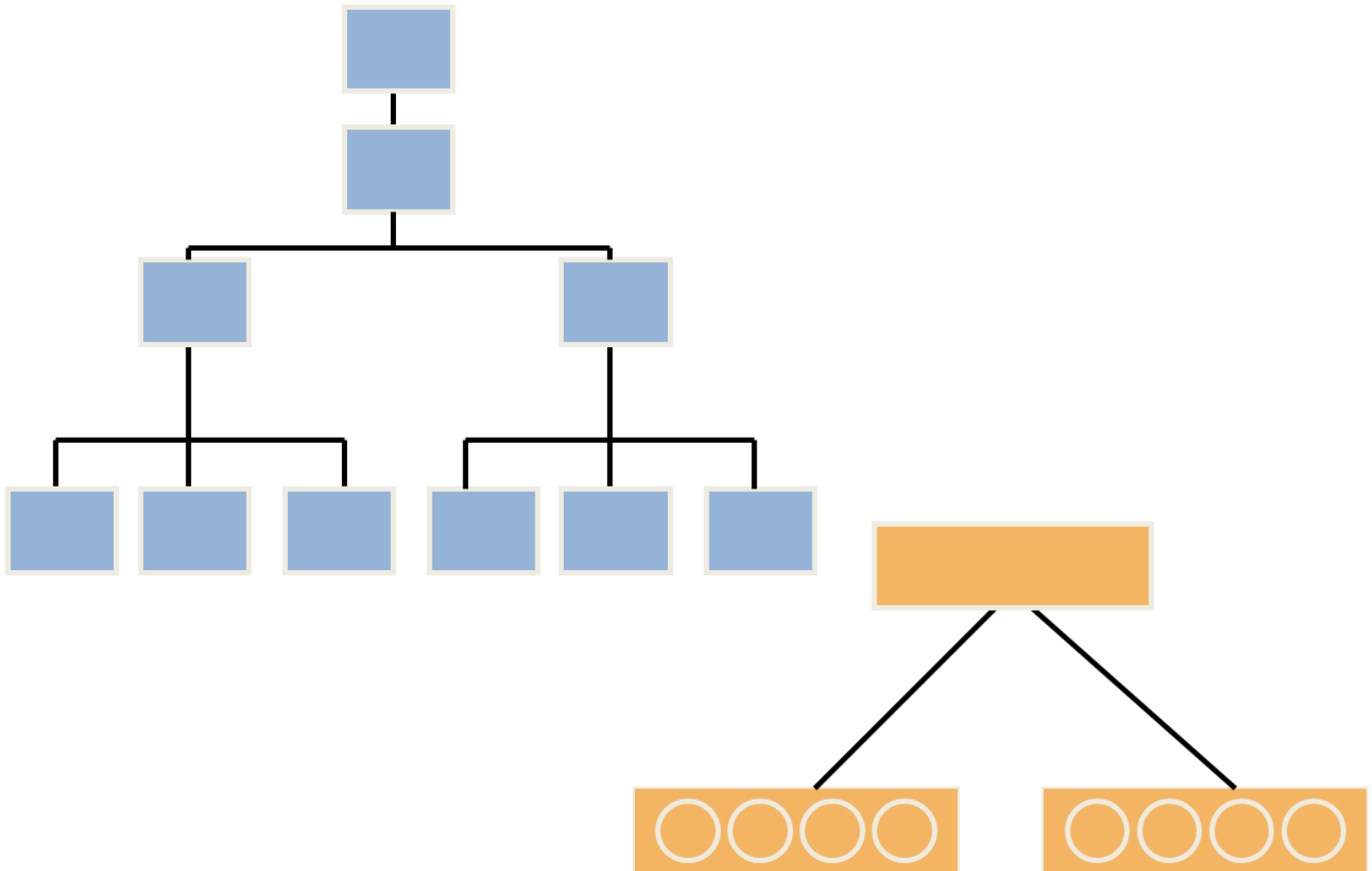


Processo de execução



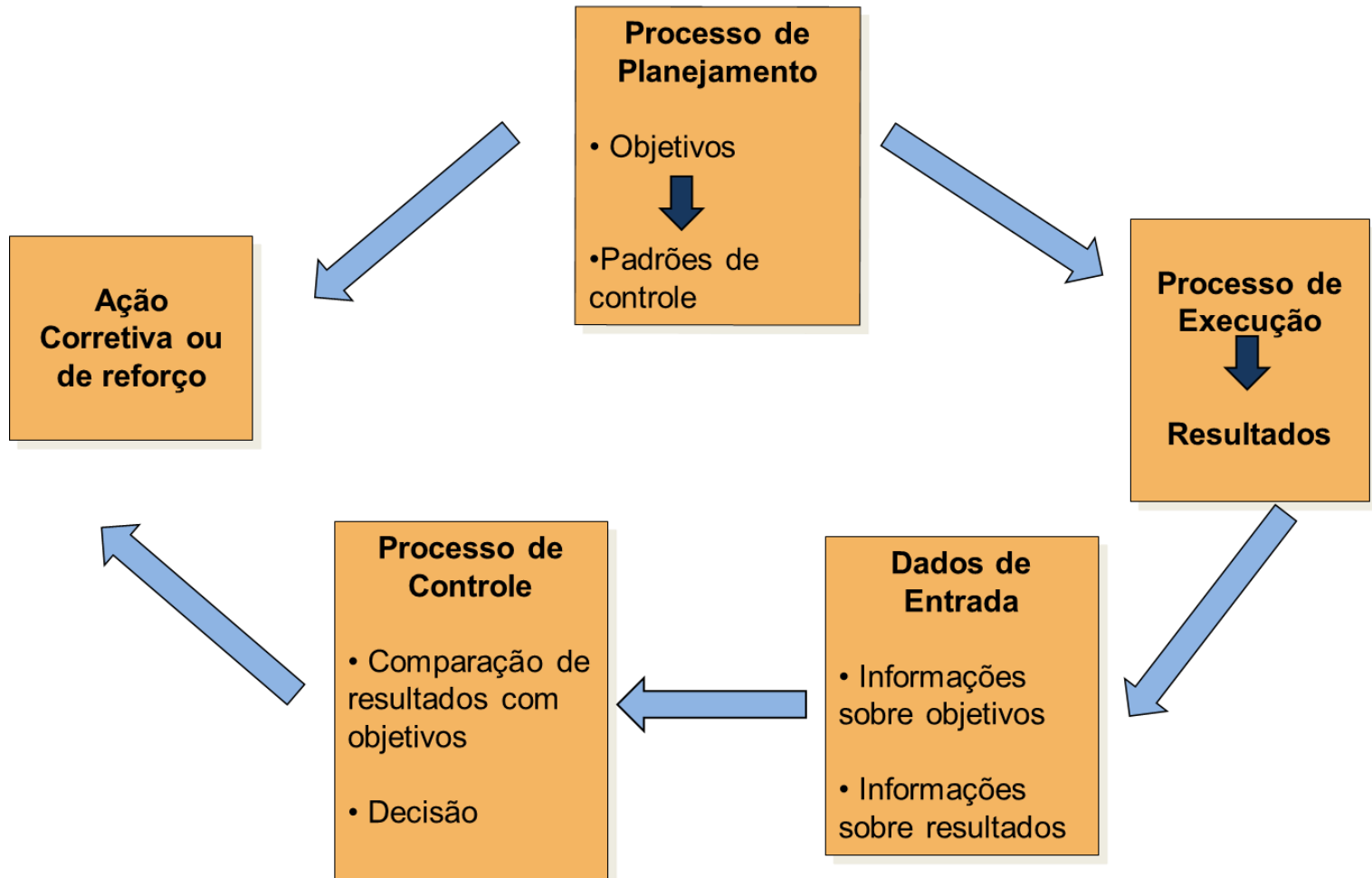


Autogestão e outras formas de administração participativa são estratégias para o processo de execução





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





Conceitos centrais e significado da Administração

O que é organização?

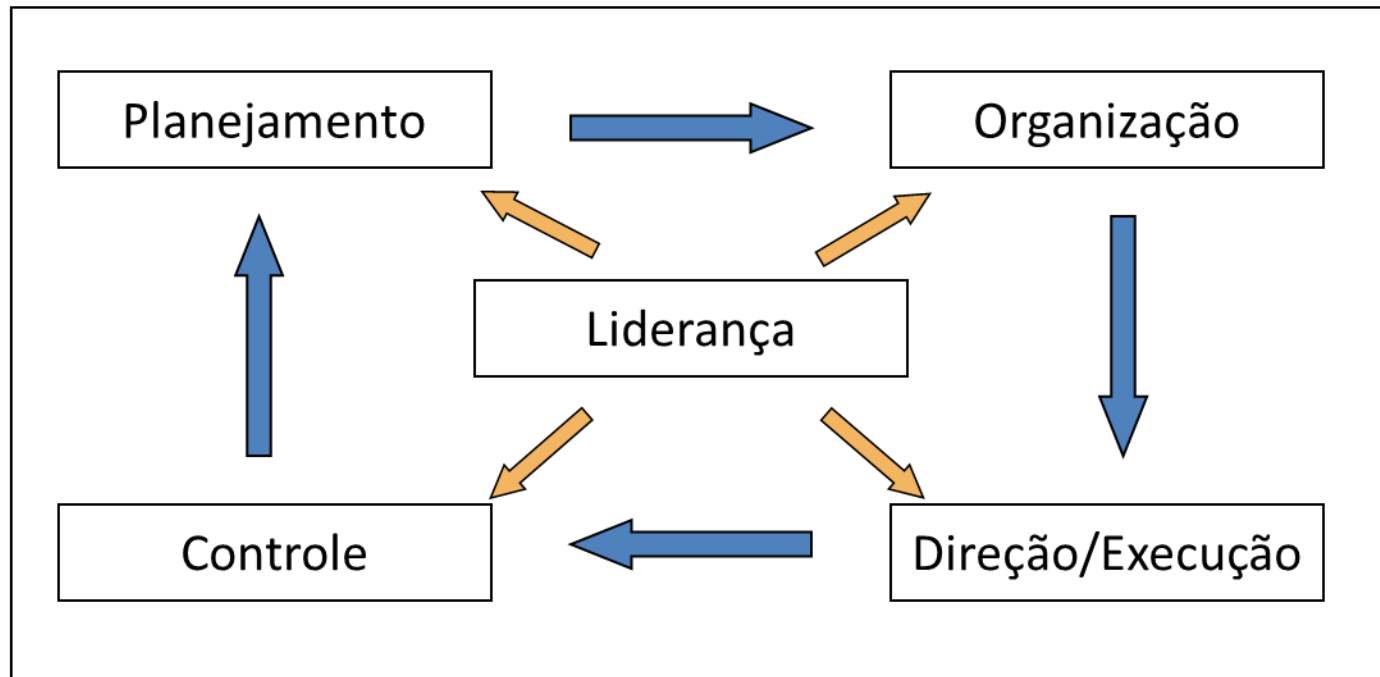
Resp: É um sistema de recursos que procura realizar objetivos.



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.

