

# **ACH113 - Princípios de Administração**

## **Escola de Artes, Ciências e Humanidades da USP**



Prof<sup>a</sup> Sylmara Lopes Gonçalves-Dias  
ACH113/2020

# Agenda da Aula

## Evolução da Administração Escola Clássica de Administração – Henri Fayol

1. Visão histórica
2. O processo administrativo e as funções gerenciais segundo Fayol
3. O pensamento de Fayol na atualidade



# Visão Histórica: Fayol e a escola do processo de administração

## Henri Fayol (1841-1925)

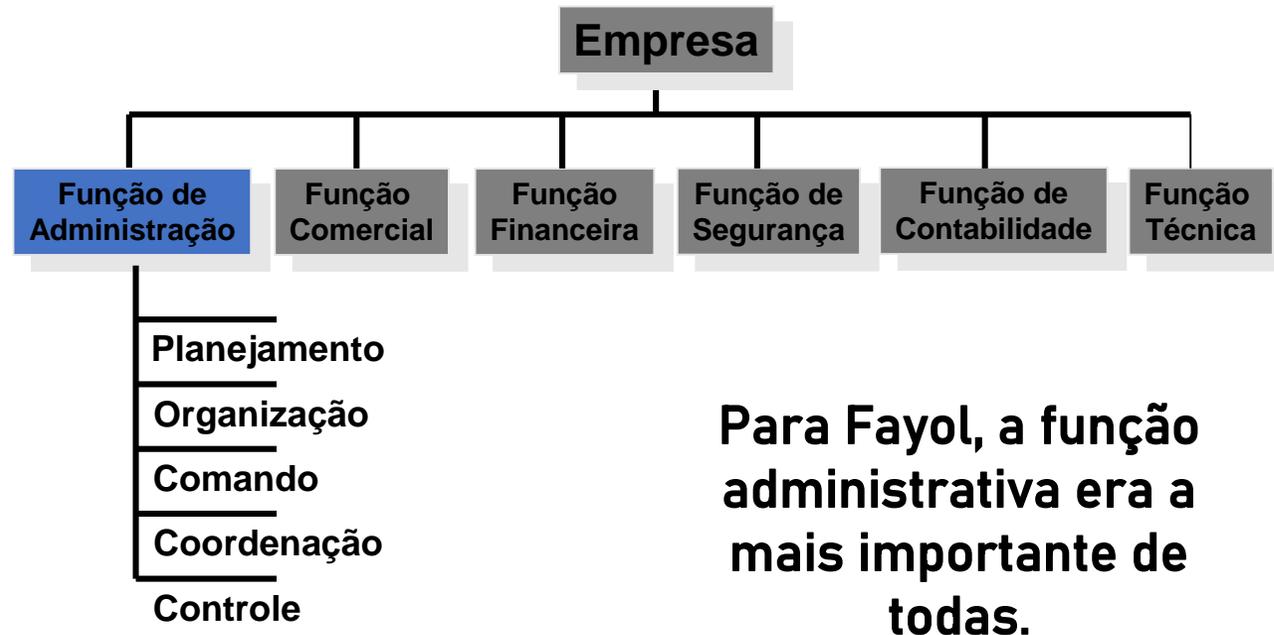
- Francês
- Defendia princípios semelhantes aos de Taylor na Europa
- Ênfase na estrutura organizacional
- Sua obra foi reconhecida somente em 1949 quando publicada nos EUA



# O processo administrativo e as funções gerenciais segundo Fayol

Quais as funções administrativas?

# O processo administrativo e as funções gerenciais segundo Fayol



# O processo administrativo e as funções gerenciais segundo Fayol

<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.

# O processo administrativo e as funções gerenciais segundo Fayol

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.



# Fayol x Taylor



**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)

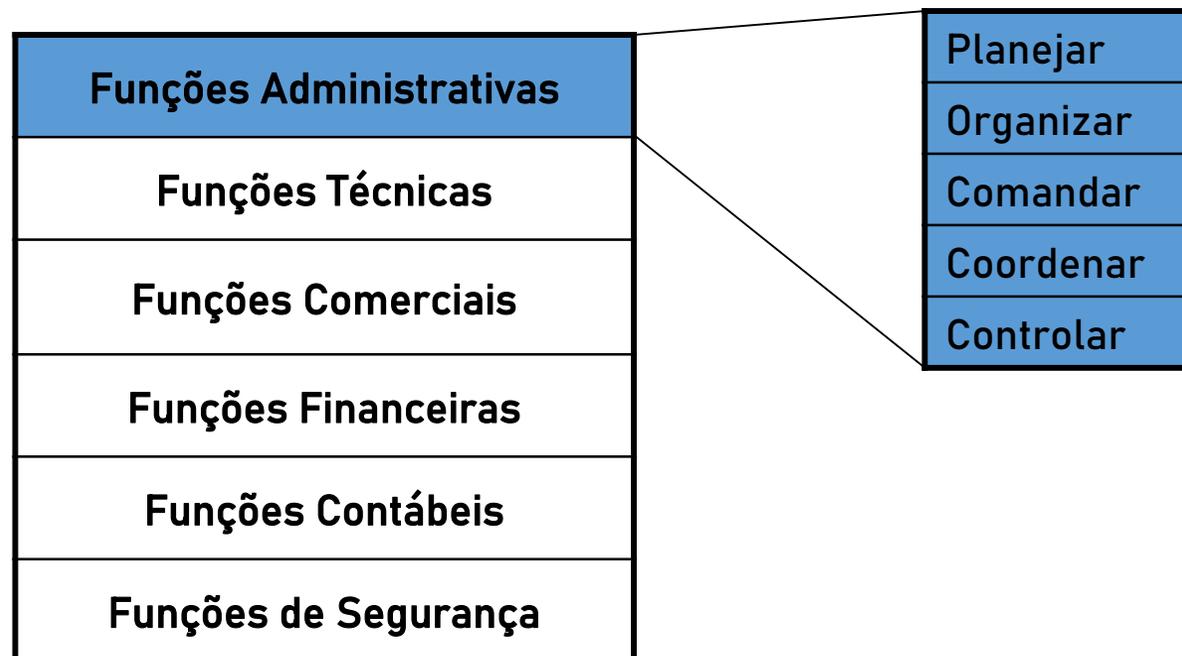
A finalidade de ambas as teorias era a mesma: maior produtividade do trabalho e a busca da eficiência das organizações.

# 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.

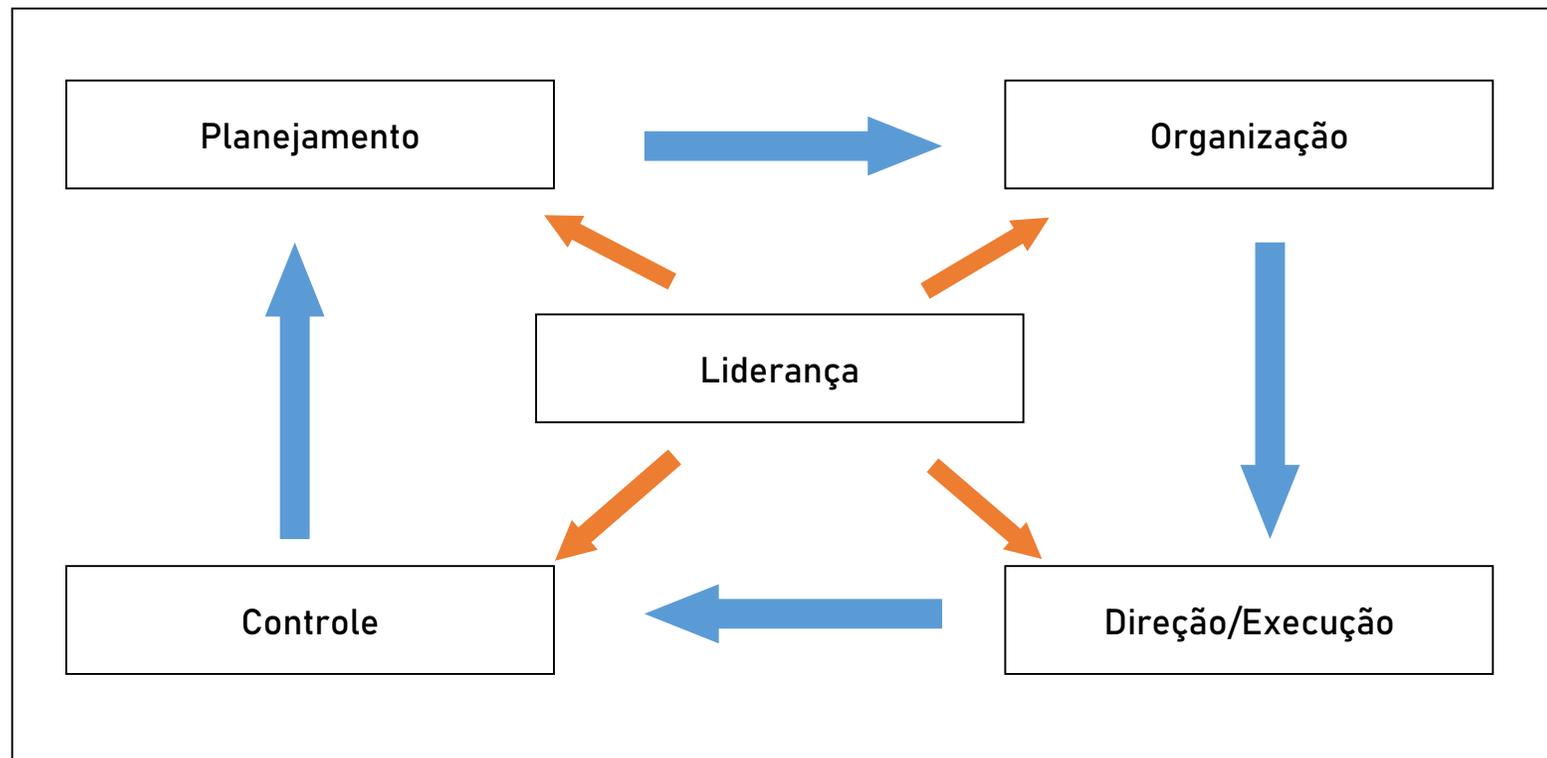


# Processos Administrativos



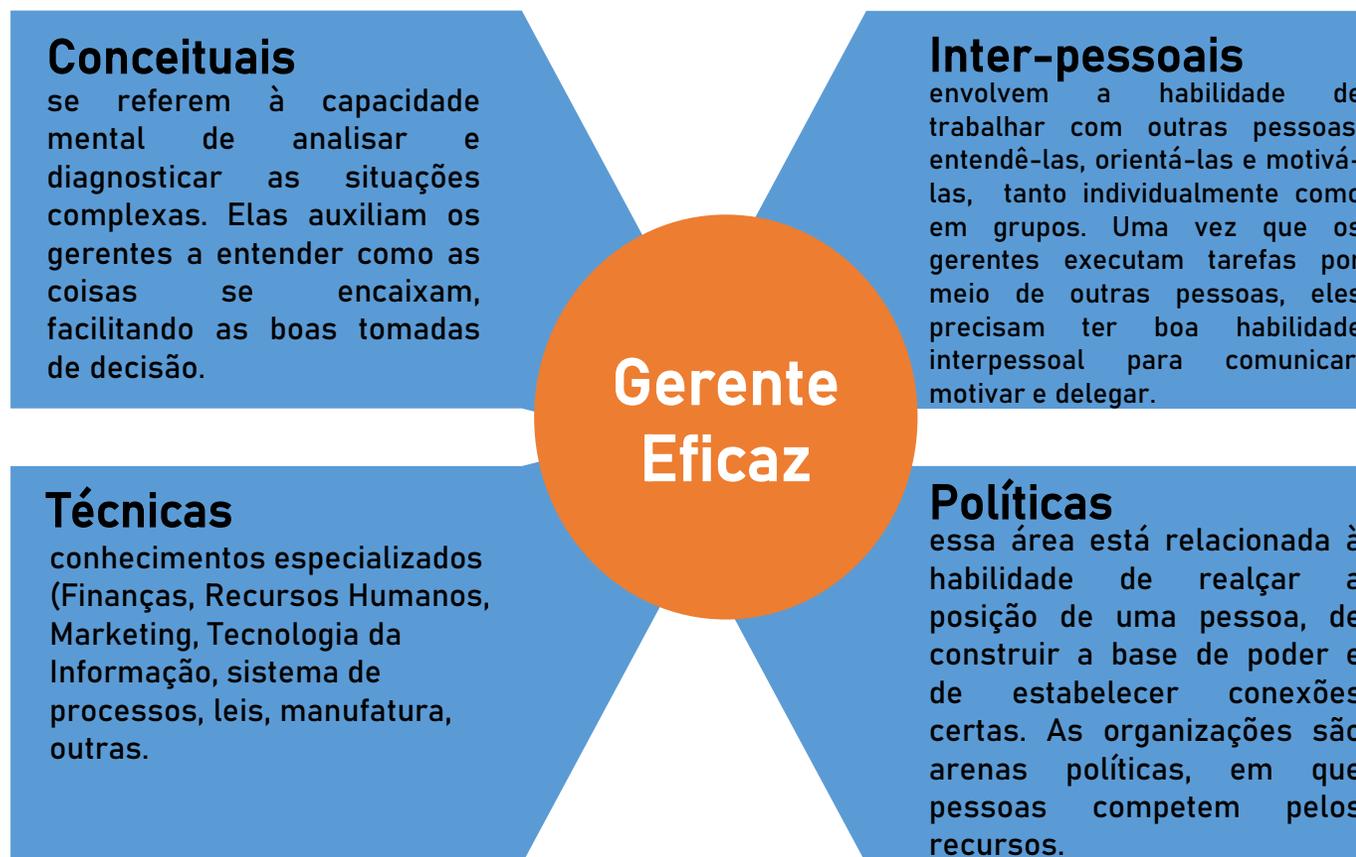
# Funções da Administração

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

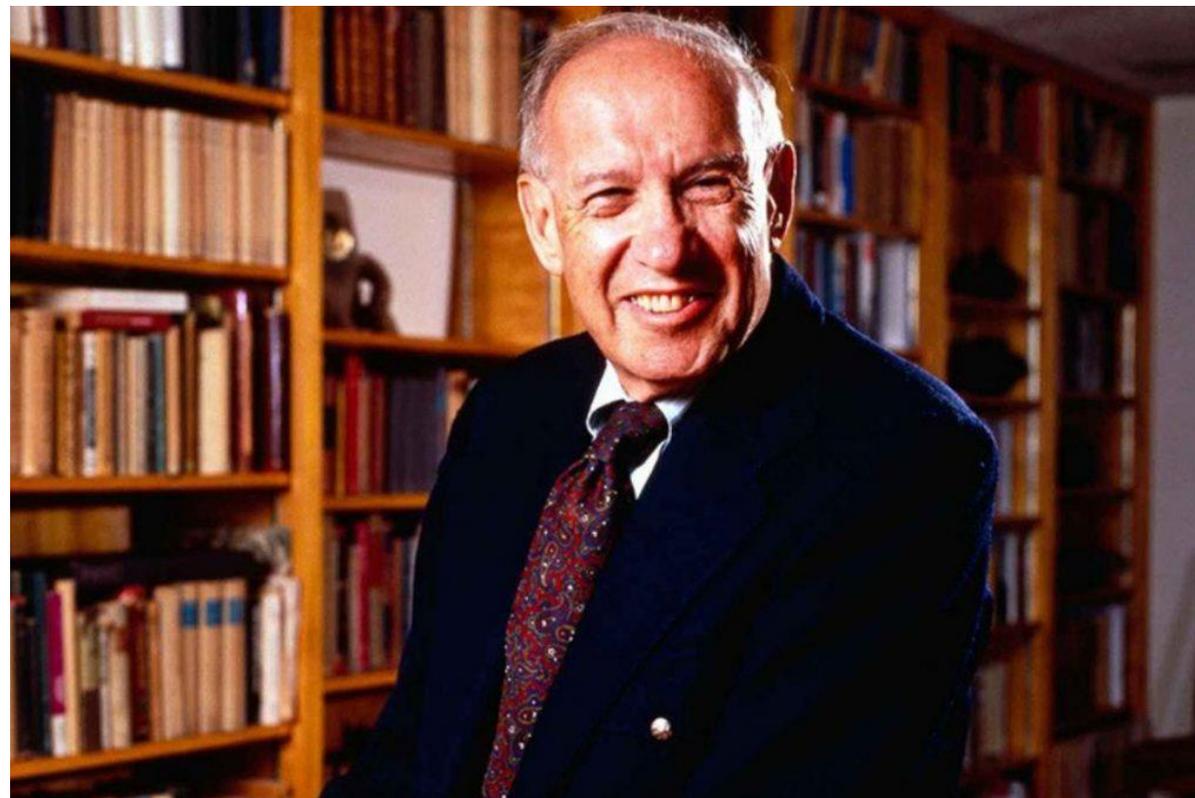
# Habilidades e Competências do gestor



# O pensamento de Fayol na atualidade

## Peter Drucker e a Administração por Objetivos

- “A prática da Administração de Empresas” (1955)
- Difundiu-se como um processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação de desempenho de pessoas.



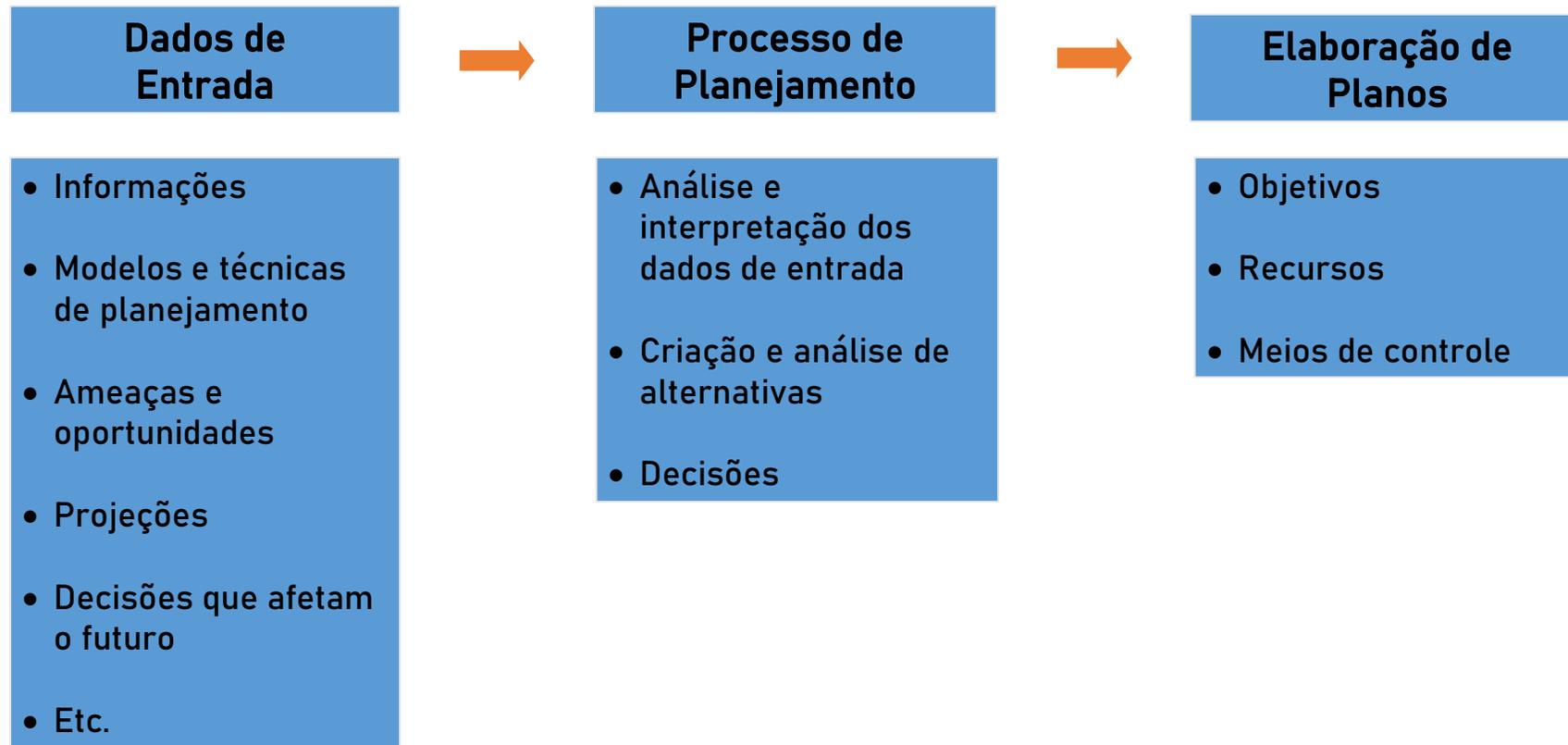
# Drucker e a administração por objetivos

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

## Plano Permanentes

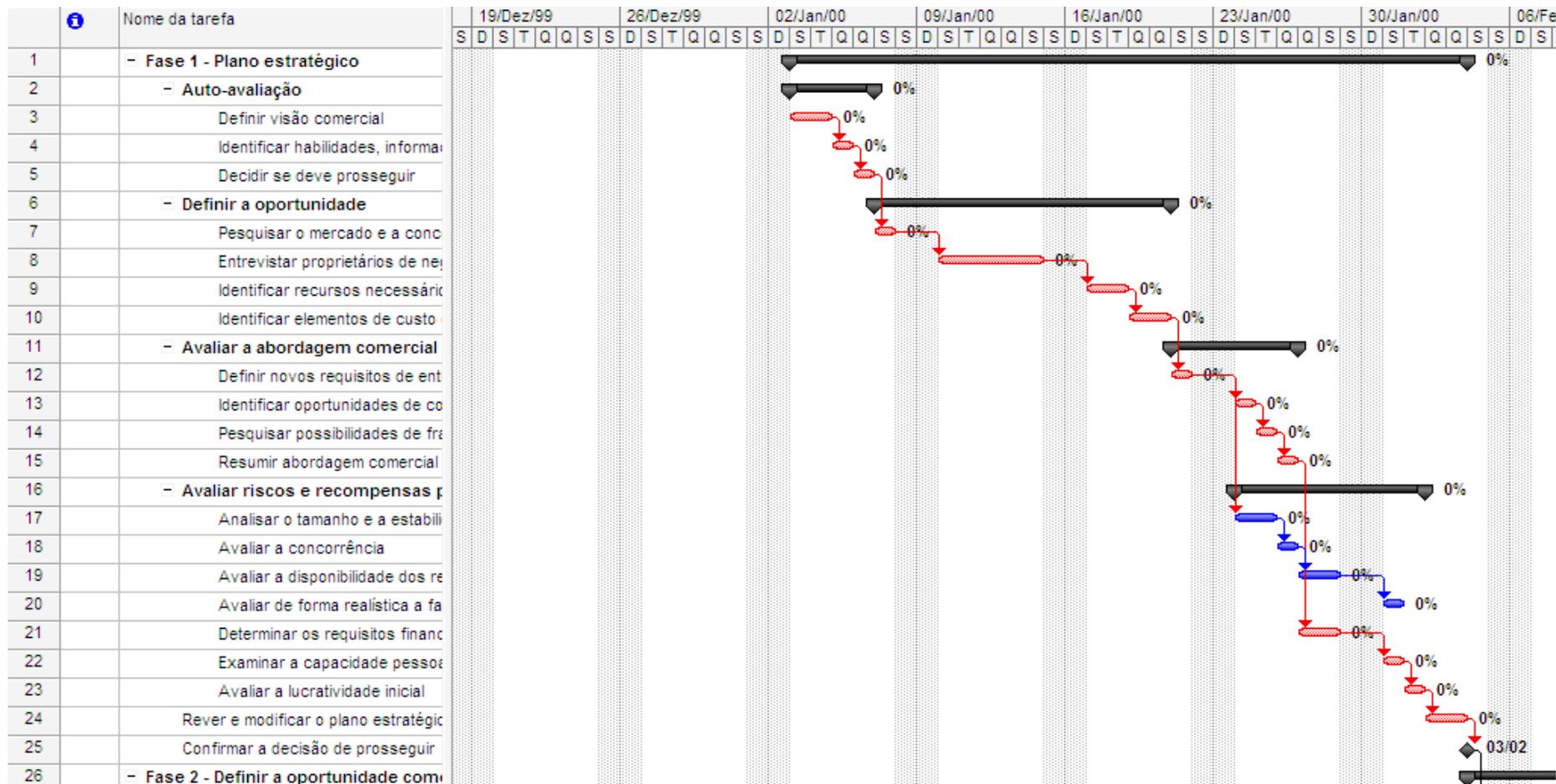
- Políticas
- Procedimentos
- Missão e outros objetivos permanentes

## Plano Temporários

- Cronogramas
- Calendários
- Orçamentos
- Projetos



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

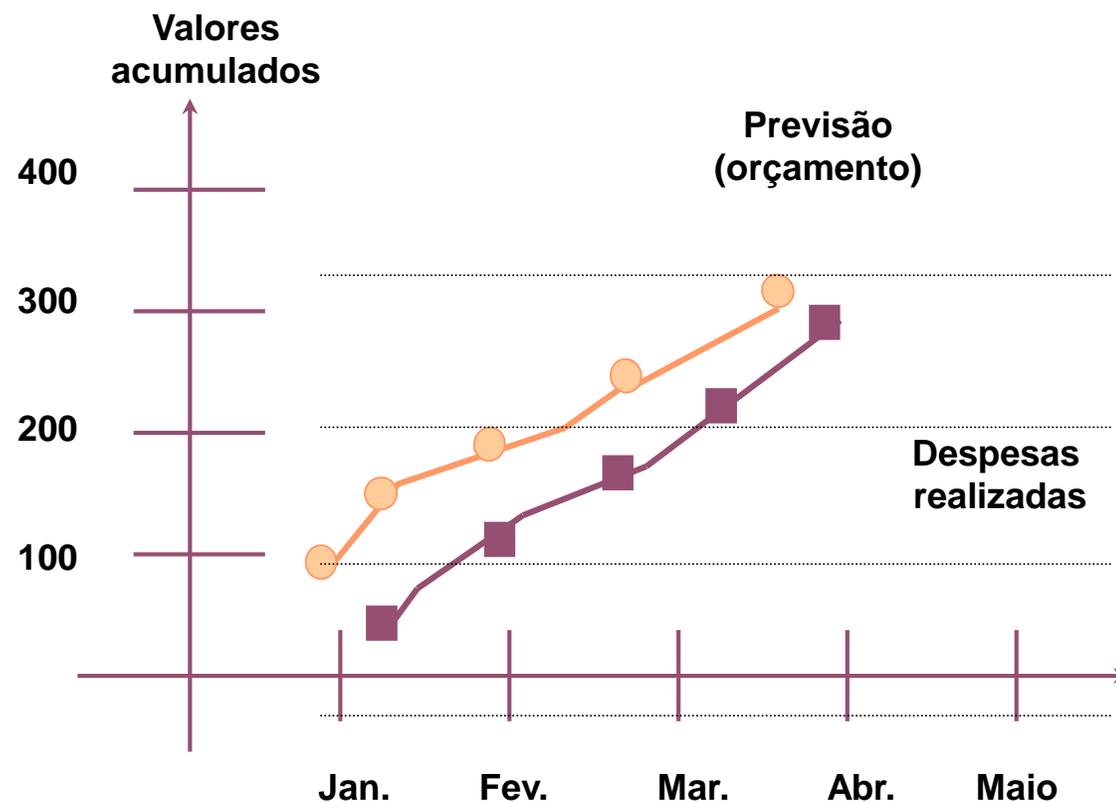


# Orçamento é um tipo de plano operacional

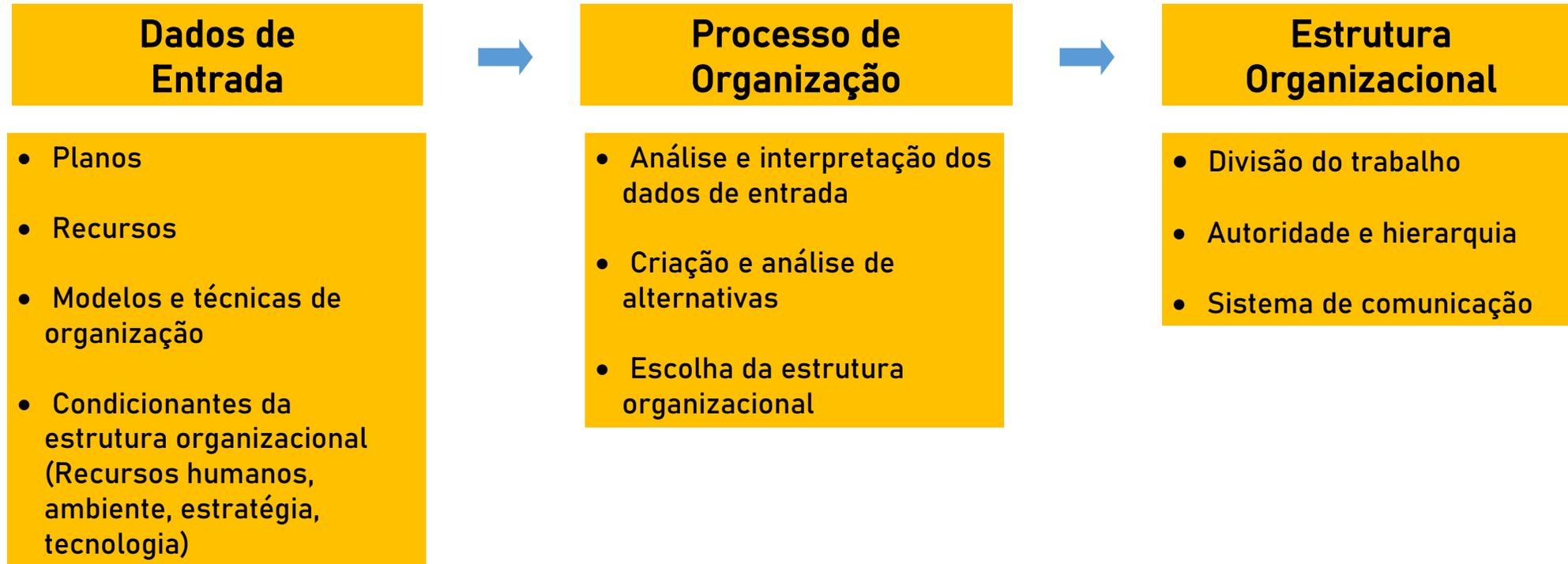
Itens de Custo	2004	2005	2006	Total
Mão de obra	1.260.000,00	2.600.000,00	3.250.000,00	7.110.000,00
Serviços de terceiros	2.200.000,00	4.400.000,00	2.825.000,00	9.425.000,00
Equipamentos	825.000,00	982.000,00	-	1.807.000,00
Material de consumo	675.000,00	686.000,00	327.000,00	1.688.000,00
Diversos	25.000,00	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



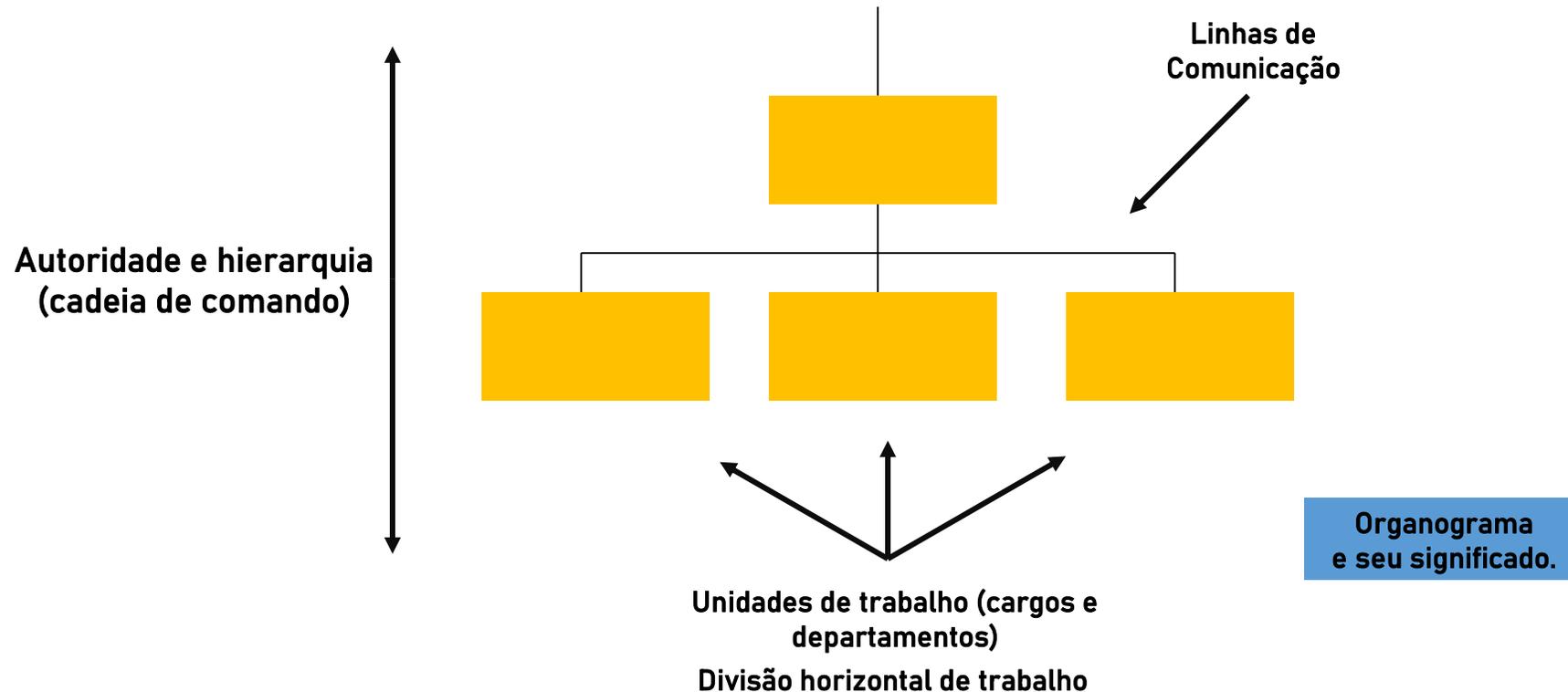
# Exemplo de gráfico de controle, que compara custos previstos com realizados



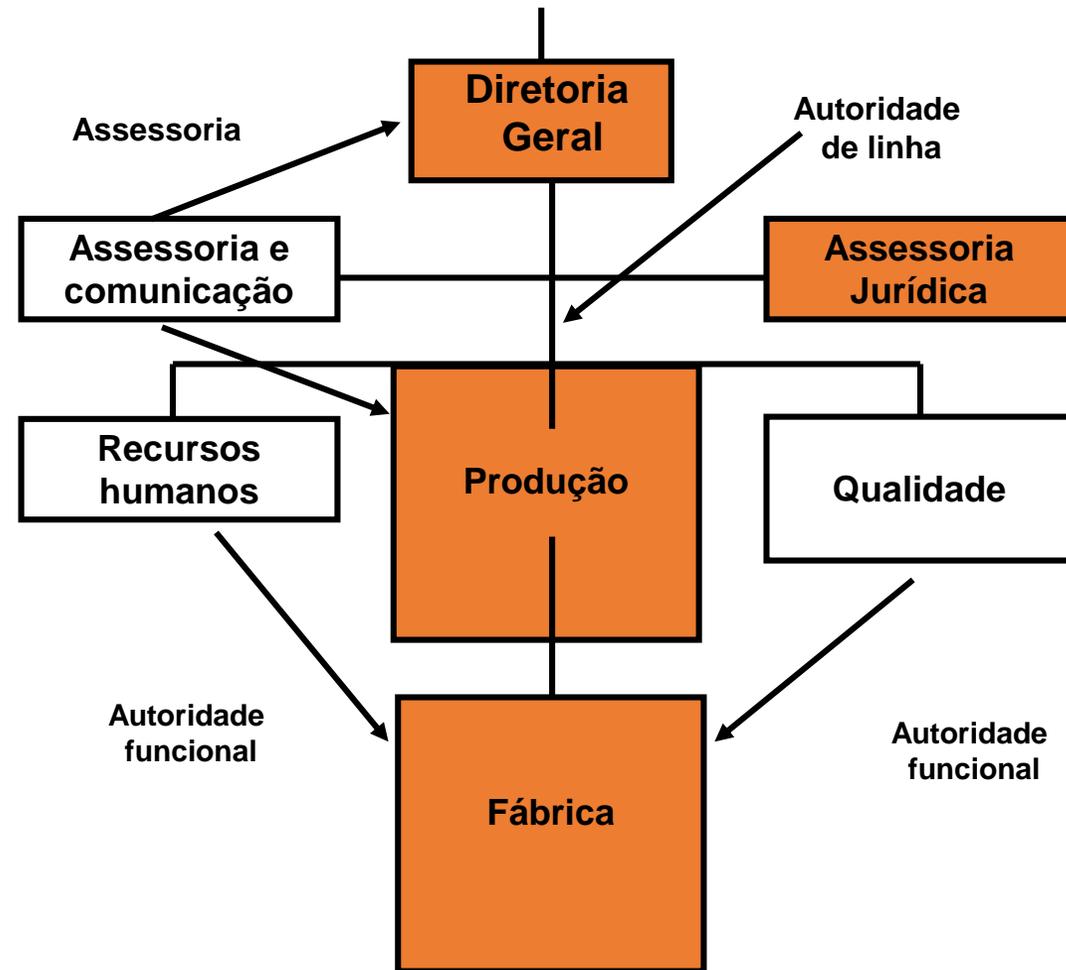
# Processo de organização



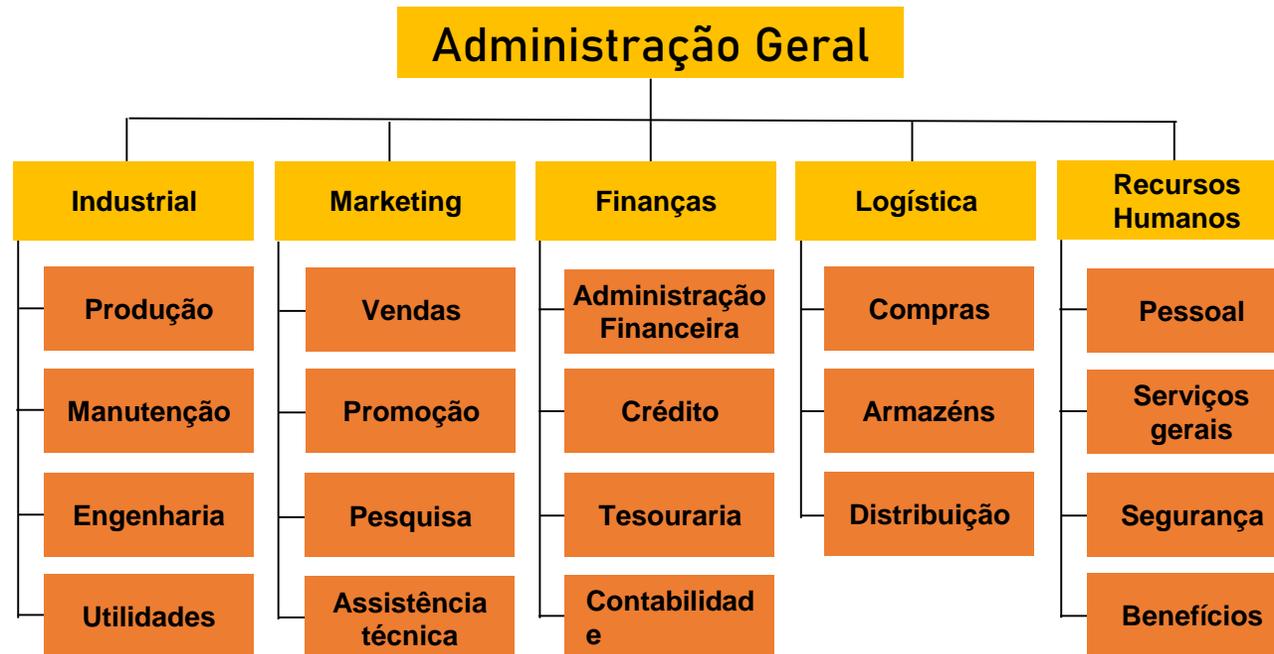
# Departamentalização é a forma de dividir as tarefas entre os departamentos



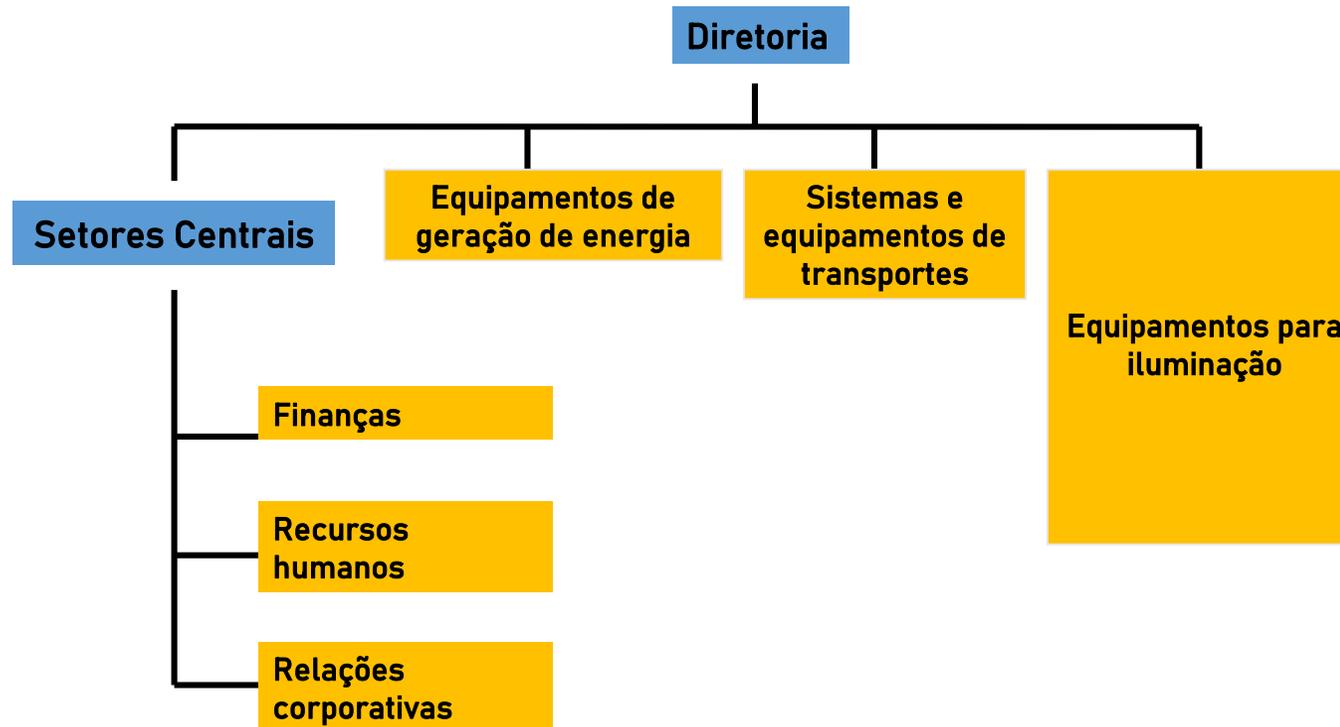
# Tipos de autoridade formal



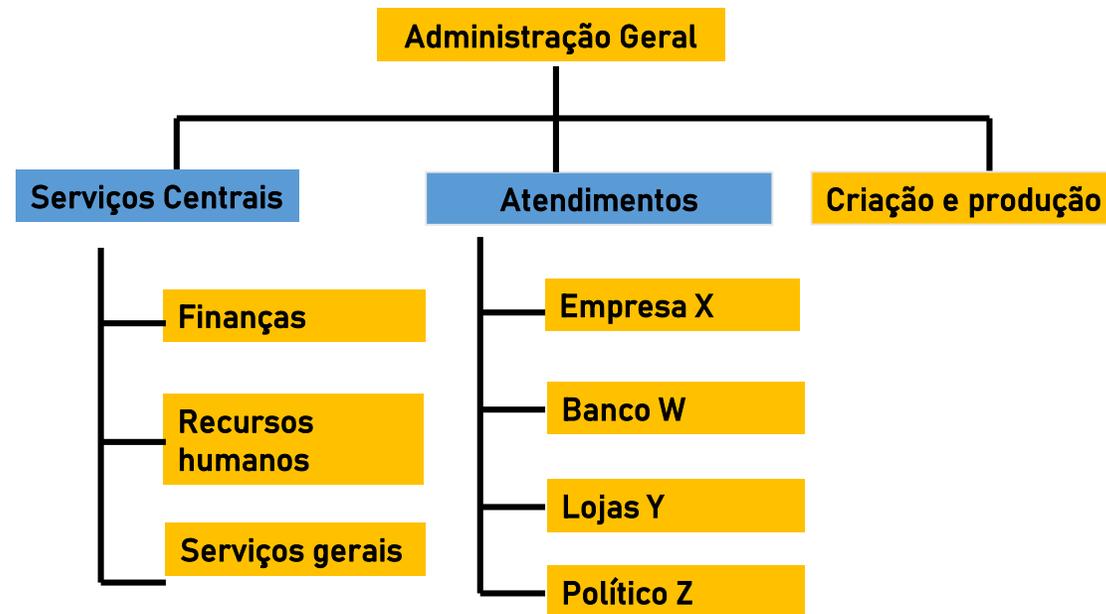
# Organograma com o modelo funcional de departamentalização



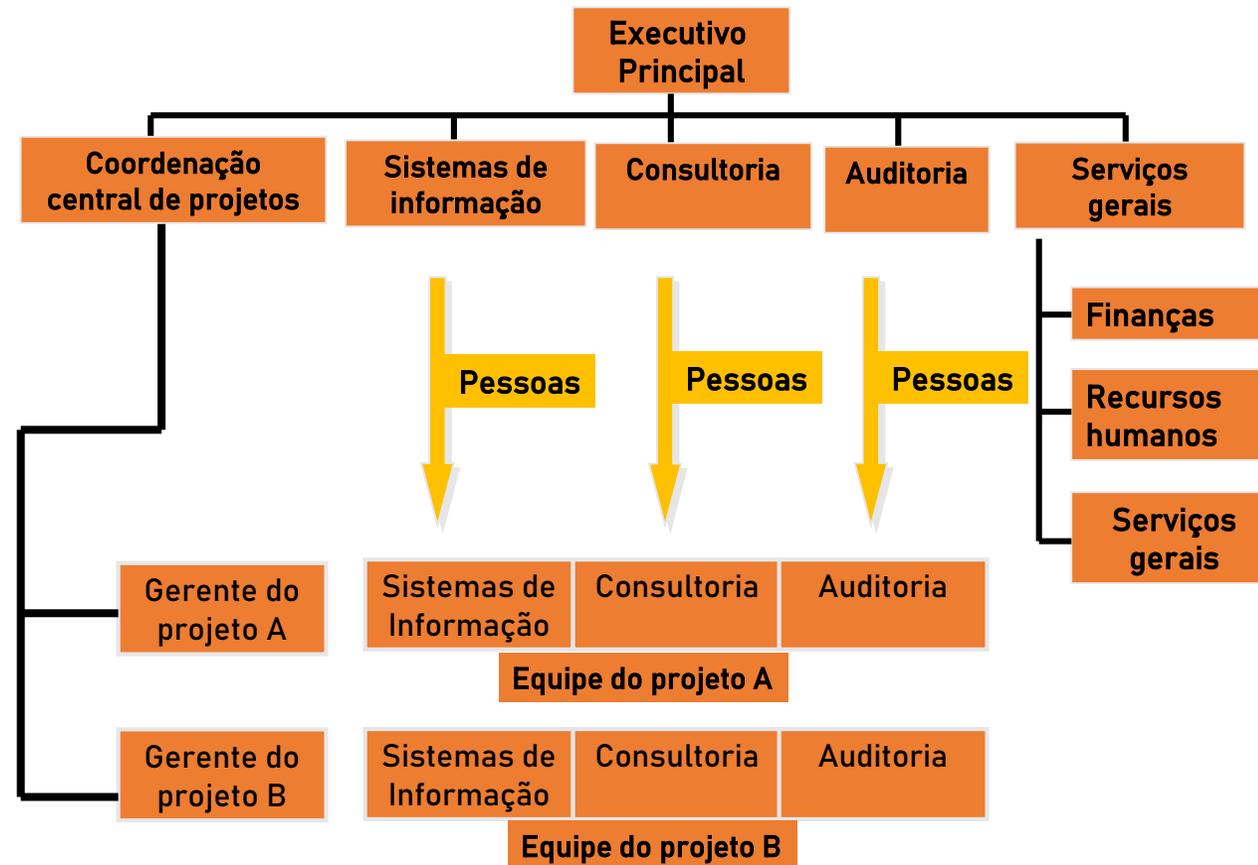
# Organograma departamentalizado por produto de uma empresa fabricante de grandes equipamentos



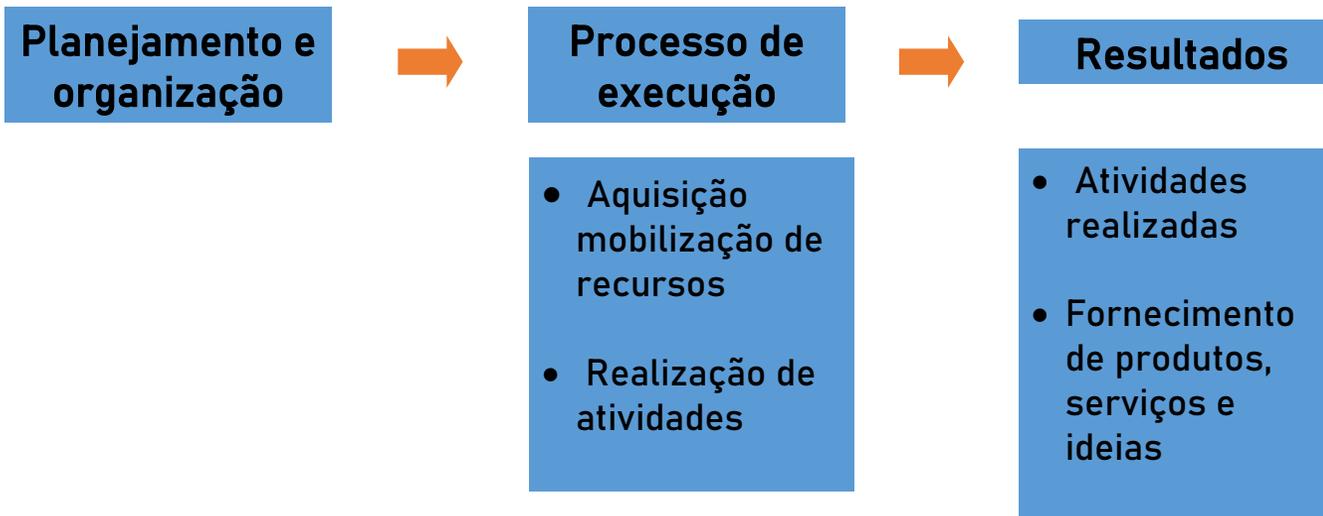
# Organograma departamentalizado por cliente de uma agência de propaganda



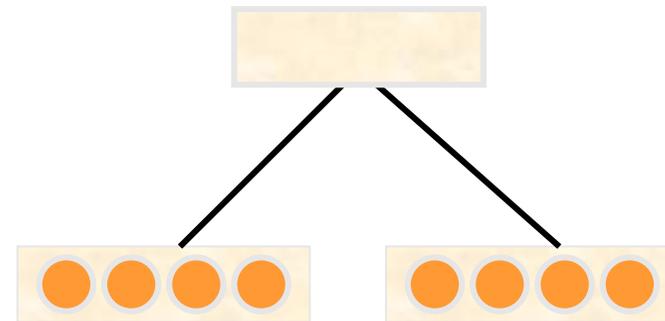
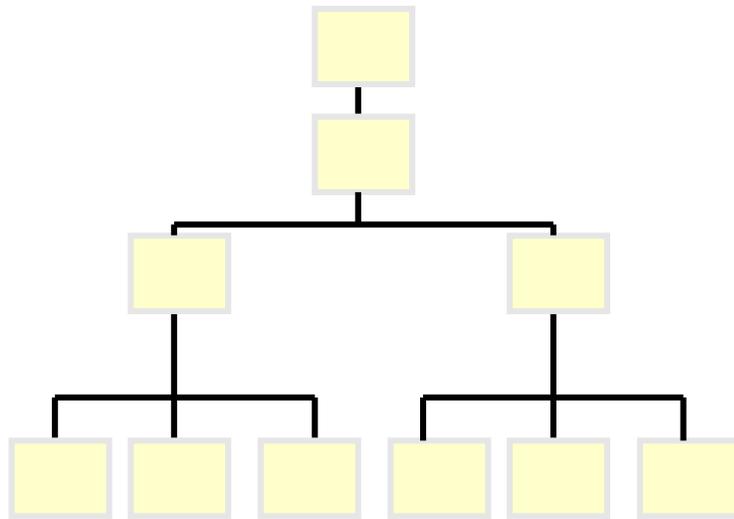
# Estrutura organizacional de uma empresa de consultoria, com dois projetos



# 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

