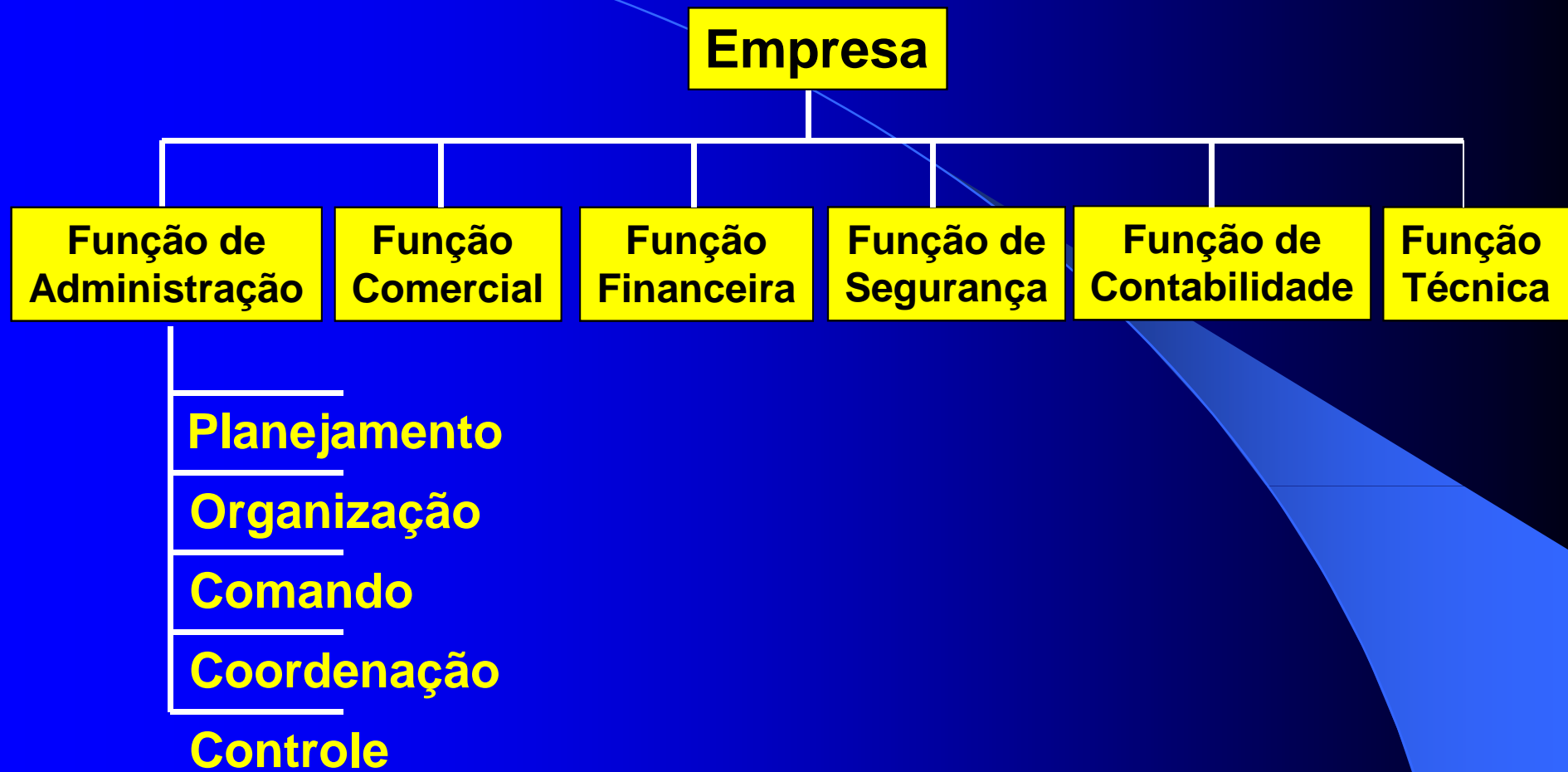


CAPÍTULO 4

Fayol e a Escola do Processo de Administração



Processo	Significado
Planejamento	Decisões sobre objetivos e recursos necessários para realizá-los.
Organização	Decisões sobre a divisão de autoridade, responsabilidades e recursos para realizar tarefas e objetivos.
Execução	Decisões de execução de planos. Direção, coordenação e autogestão são estratégias de execução.
Controle	Decisões de assegurar a realização dos objetivos.

I	DIVISÃO DO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • DESIGNAÇÃO DE TAREFAS ESPECÍFICAS PARA CADA PESSOA, RESULTANDO NA ESPECIALIZAÇÃO DAS FUNÇÕES E SEPARAÇÃO DOS PODERES.
II	AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • 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	DISCIPLINA	<ul style="list-style-type: none"> • RESPEITO AOS ACORDOS ESTABELECIDOS ENTRE A EMPRESA E SEUS AGENTES.
IV	UNIDADE DE COMANDO	<ul style="list-style-type: none"> • DE FORMA QUE CADA PESSOA TENHA APENAS UM SUPERIOR.
V	UNIDADE DE DIREÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • UM SÓ CHEFE E UM SÓ PROGRAMA PARA UM CONJUNTO DE OPERAÇÕES QUE VISAM AO MESMO OBJETIVO.
VI	INTERESSE GERAL	<ul style="list-style-type: none"> • SUBORDINAÇÃO DO INTERESSE INDIVIDUAL AO INTERESSE GERAL.
VII	REMUNERAÇÃO DO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • DE FORMA EQUITATIVA, E COM BASE TANTO EM FATORES INTERNOS QUANTO EXTERNOS.
VIII	CENTRALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • EQUILÍBRIO ENTRE A CONCENTRAÇÃO DE PODERES DE DECISÃO NO CHEFE, SUA CAPACIDADE DE ENFRENTAR SUAS RESPONSABILIDADES E A INICIATIVA DOS SUBORDINADOS.
IX	CADEIA ESCALAR (LINHA DE COMANDO)	<ul style="list-style-type: none"> • HIERARQUIA, A SÉRIE DE CHEFES DO PRIMEIRO AO ÚLTIMO ESCALÃO, DANDO-SE AOS SUBORDINADOS DE CHEFES DIFERENTES A AUTONOMIA PARA ESTABELECEM RELAÇÕES DIRETAS (A PONTE DE FAYOL).
X	ORDEM	<ul style="list-style-type: none"> • UM LUGAR PARA CADA PESSOA E CADA PESSOA EM SEU LUGAR.
XI	EQUIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • TRATAMENTO DAS PESSOAS COM BENEVOLÊNCIA E JUSTIÇA, NÃO EXCLUINDO A ENERGIA E O RIGOR QUANDO NECESSÁRIOS.
XII	ESTABILIDADE DO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • MANUTENÇÃO DAS EQUIPES COMO FORMA DE PROMOVER SEU DESENVOLVIMENTO.
XIII	INICIATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • FAZ AUMENTAR O ZELO E A ATIVIDADE DOS AGENTES.
XIV	ESPÍRITO DE EQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> • DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DA HARMONIA DENTRO DA FORÇA DE TRABALHO.

Herdeiros de Fayol

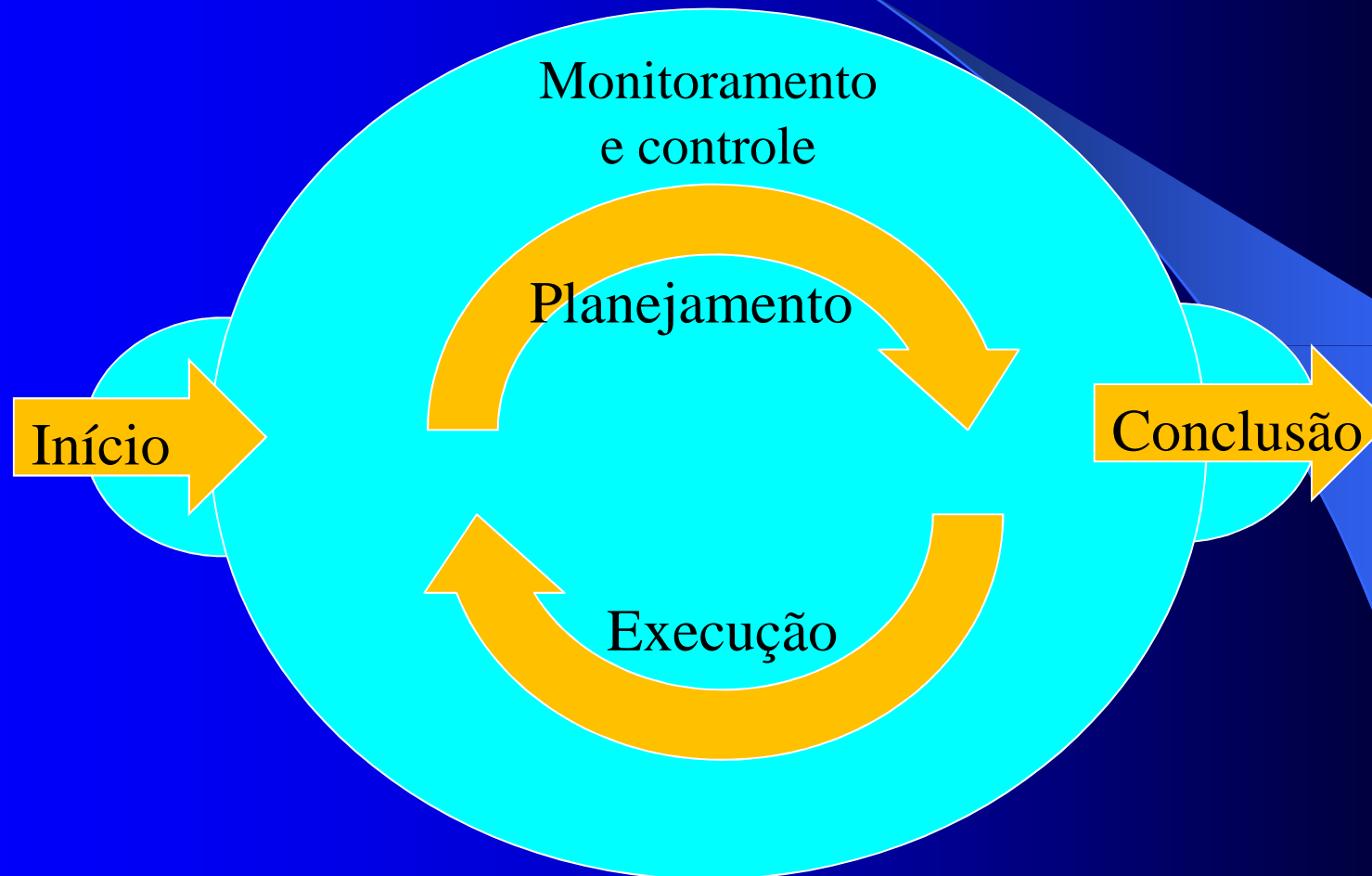
- **Gullick e Urwick - funções do gerente**
 - **Planejamento , organização, pessoas, direção, coordenação, informação e controle, orçamentação.**
 - **Em inglês, as iniciais das palavras formam a sigla POSDCORB.**
- **Ralph C. Davis – Princípios orgânicos da administração = planejamento, organização e controle.**

Herdeiros de Fayol

- **William H. Newman**
 - Planejamento, organização, mobilização de recursos, direção e controle.
- **Força aérea dos Estados Unidos**
 - Planejamento, organização, coordenação, direção e controle.
- **Koontz & O'Donnell**
 - Planejar, organizar, alocar pessoal, dirigir e controlar.

Herdeiros de Fayol

- **Processo de administrar projetos**



A visão do processo de administrar projetos, da década de 1980, atualizado em 2004.

Drucker e a administração por objetivos

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

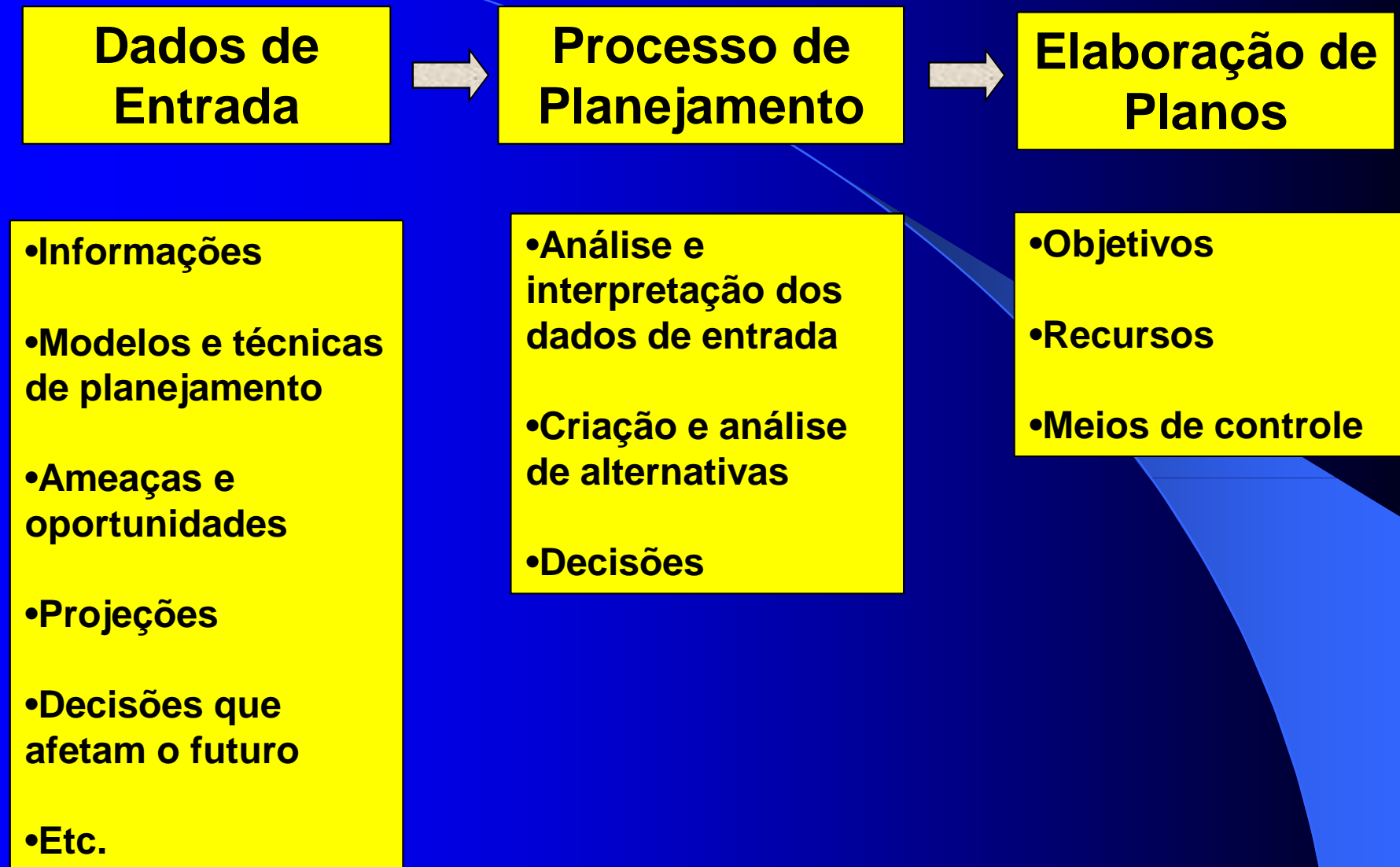
Metas quantitativas devem ser definidas para as principais áreas de resultados (vendas, participação no mercado, inovação, rentabilidade, recursos físicos e financeiros, por exemplo).

PRAZO

As metas devem ser cumpridas dentro de um prazo definido.

FEEDBACK

O desempenho da equipe é avaliado ao final do prazo.





MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.5 – Três componentes de um plano.

Planos Permanentes

- **Políticas**
- **Procedimentos**
- **Missão e outros objetivos permanentes**

Planos Singulares

- **Cronogramas**
- **Calendários**
- **Orçamentos**
- **Projetos**

PLANOS ESTRATÉGICOS

Definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente (produtos e serviços, clientes e mercados, vantagens competitivas), bem como os objetivos de longo prazo.

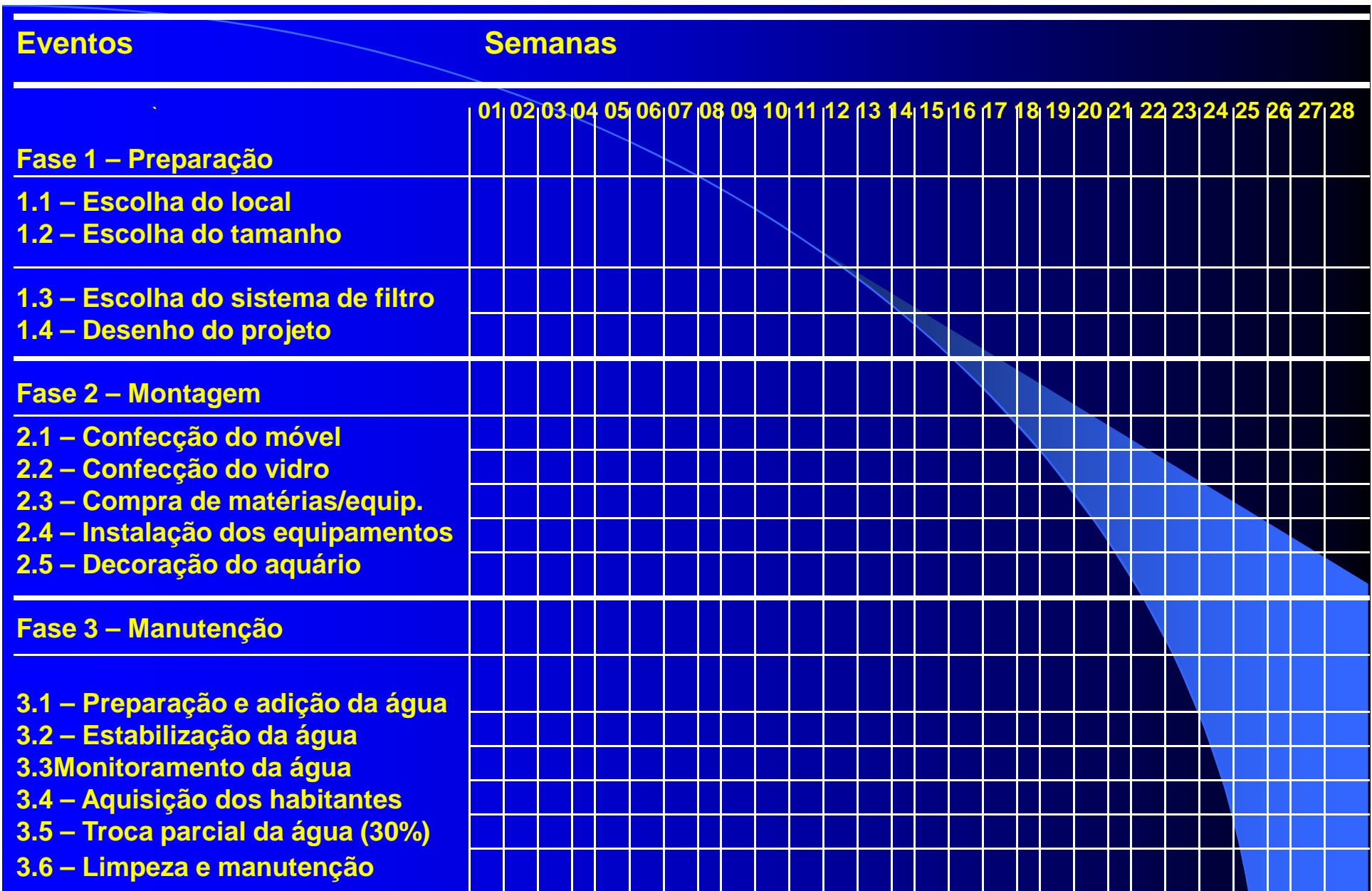
PLANOS FUNCIONAIS OU ADMINISTRATIVOS

Definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais (marketing, finanças, operações, recursos humanos) para realizar os planos estratégicos.

PLANOS OPERACIONAIS

Definem atividades, recursos e formas de controle necessários para realizar os cursos de ação escolhidos.

Quadro Três tipos de planos elaborados pelas organizações.



MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.7 – Cronograma (gráfico de Grantt neste caso) 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

MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.8 – Orçamento é um tipo de plano operacional.

Dados de Entrada

- Planos
- Recursos
- Modelos e técnicas de organização
- Condicionantes da estrutura organizacional (Recursos humanos, ambiente, estratégia, tecnologia)

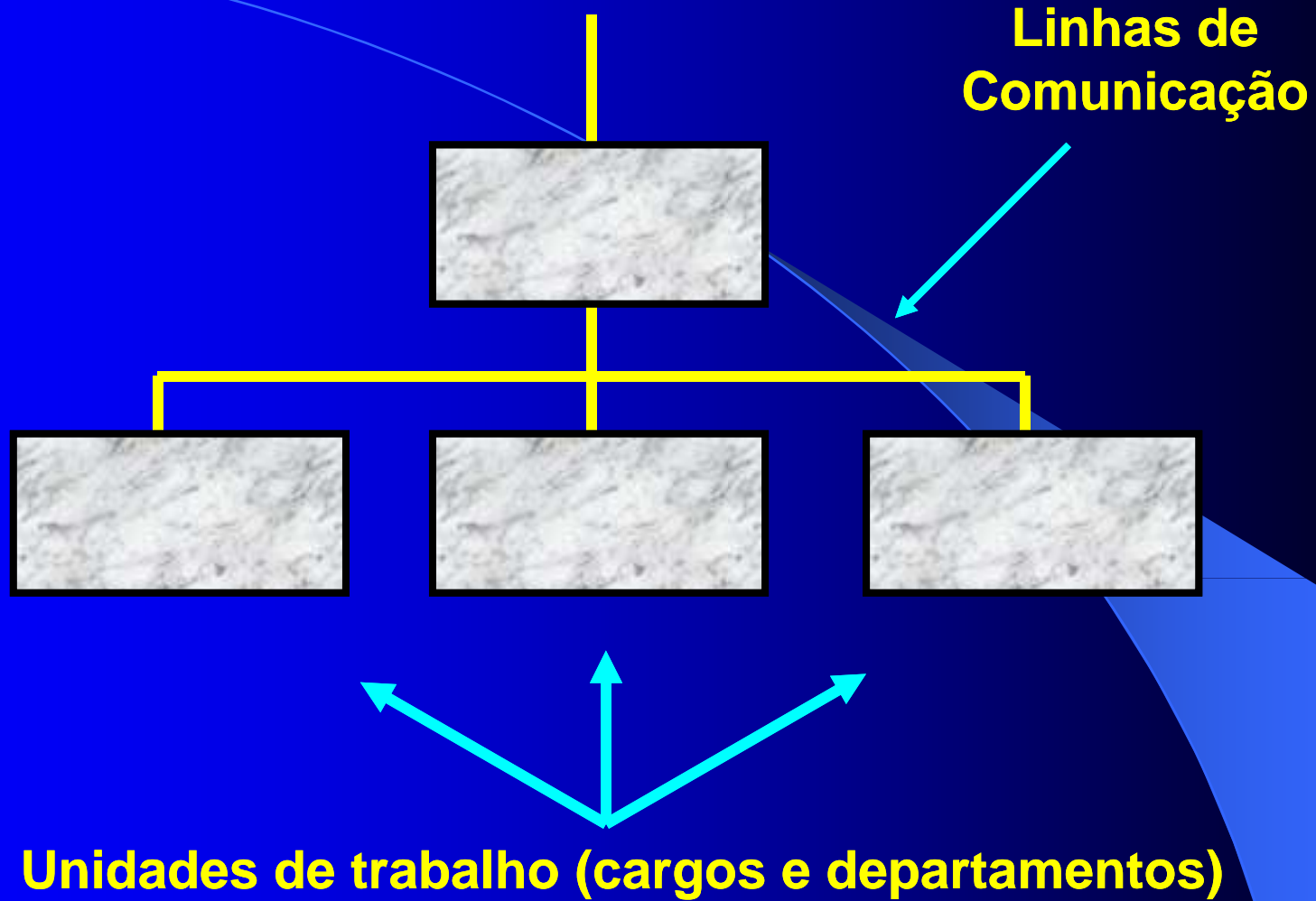
Processo de Organização

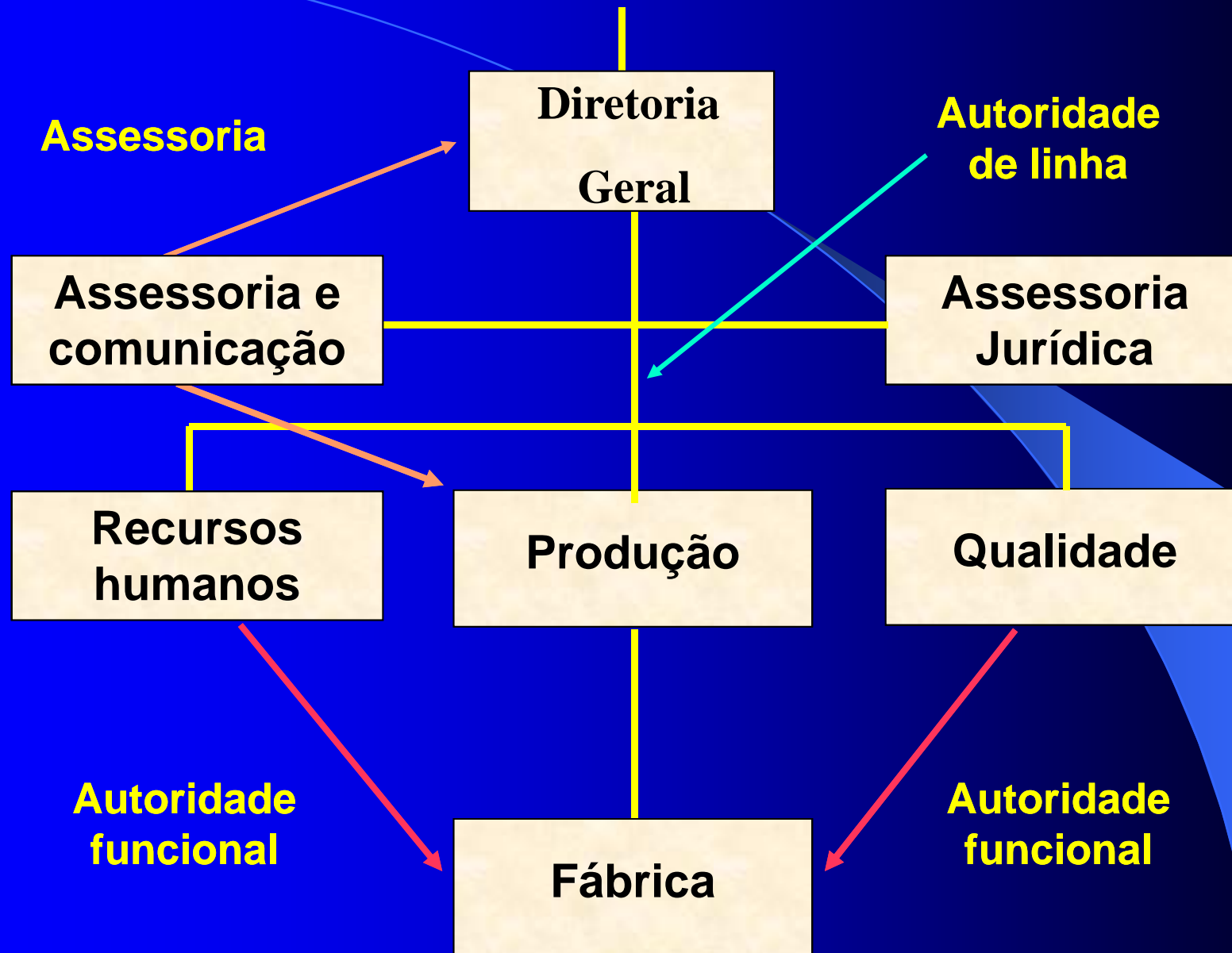
- Análise e interpretação dos dados de entrada
- Criação e análise de alternativas
- Escolha da estrutura organizacional

Estrutura Organizacional

- Divisão do trabalho
- Autoridade e hierarquia
- Sistema de comunicação

**Autoridade e hierarquia
(cadeia de comando)**





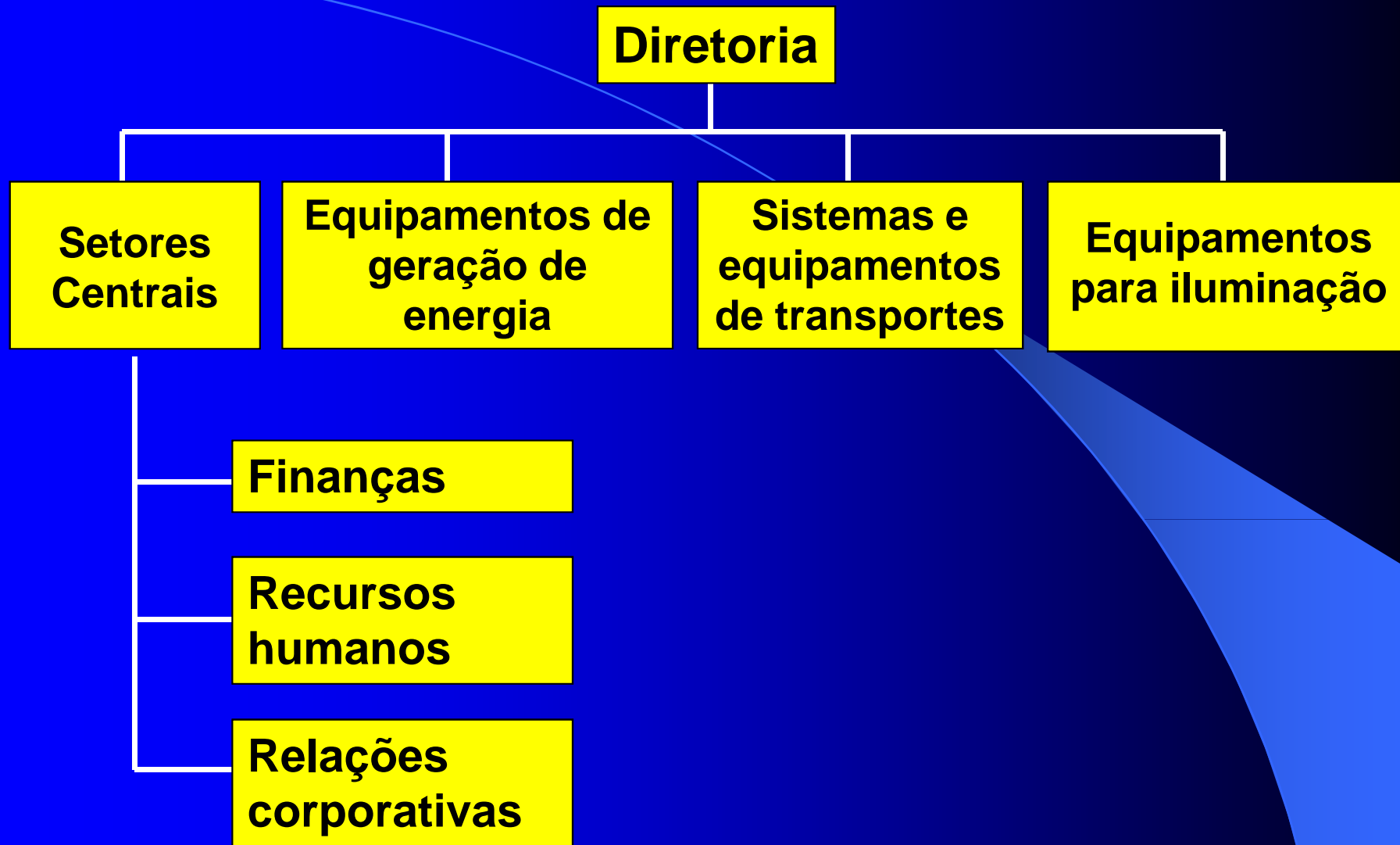
MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.11 – Tipos de autoridade formal.

Administração Geral



Administração Geral

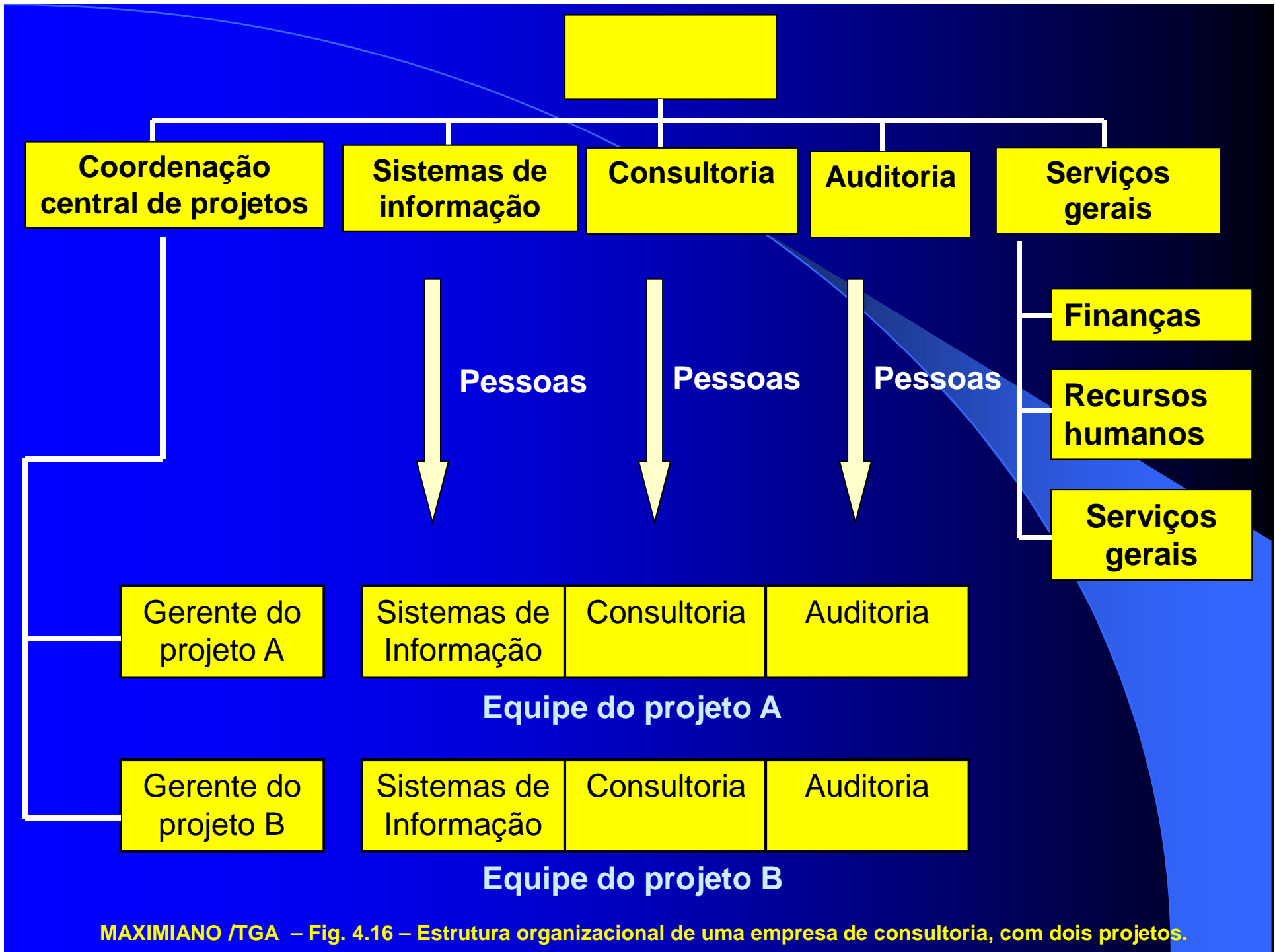




MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.14 – Organograma departamentalizado por produto de uma empresa fabricante de grandes equipamentos.

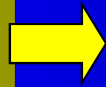


MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.15 – Organograma departamentalizado por cliente de uma agência de propaganda.



MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.16 – Estrutura organizacional de uma empresa de consultoria, com dois projetos.

**Planejamento
e organização**



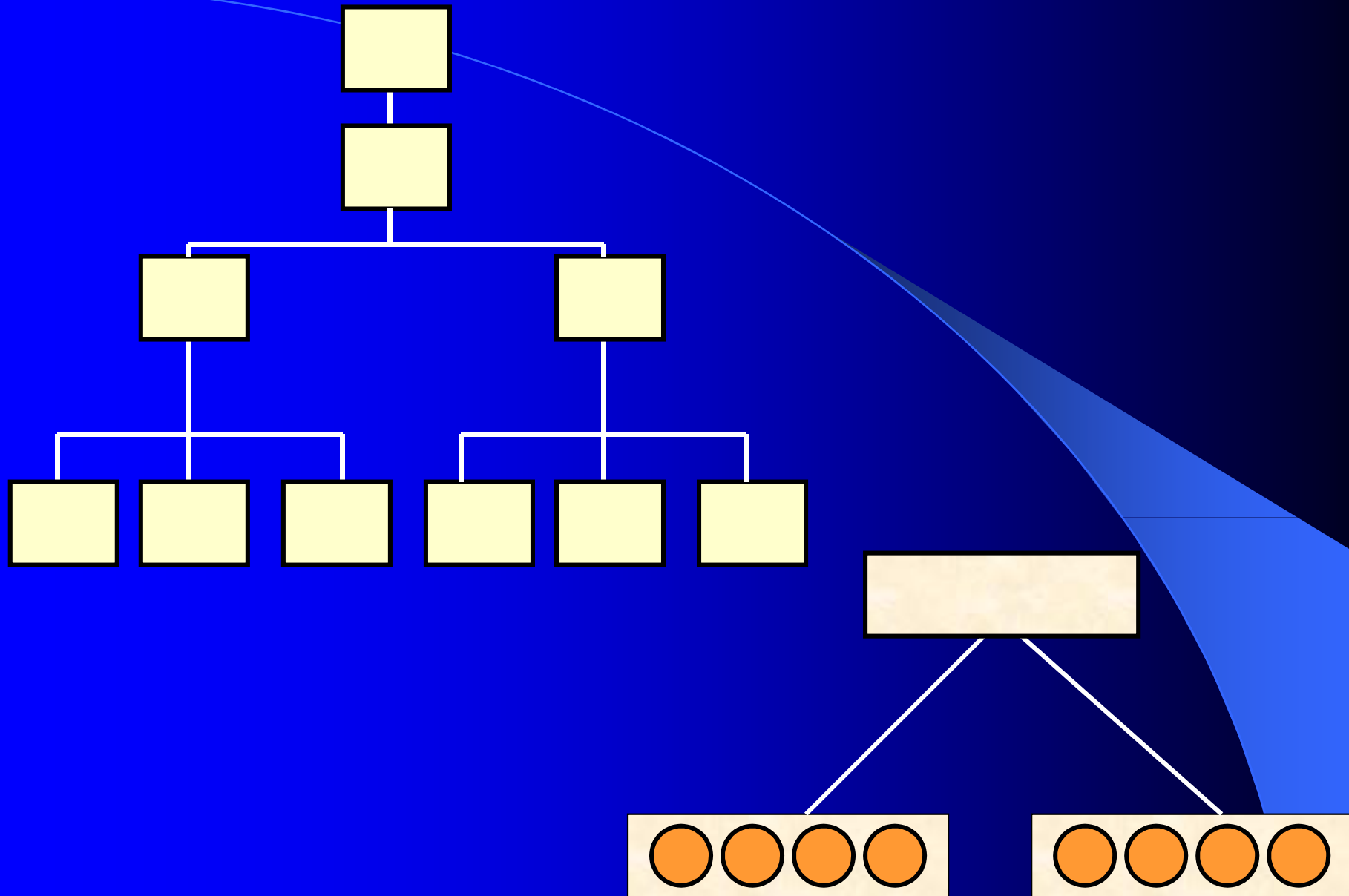
**Processo de
execução**



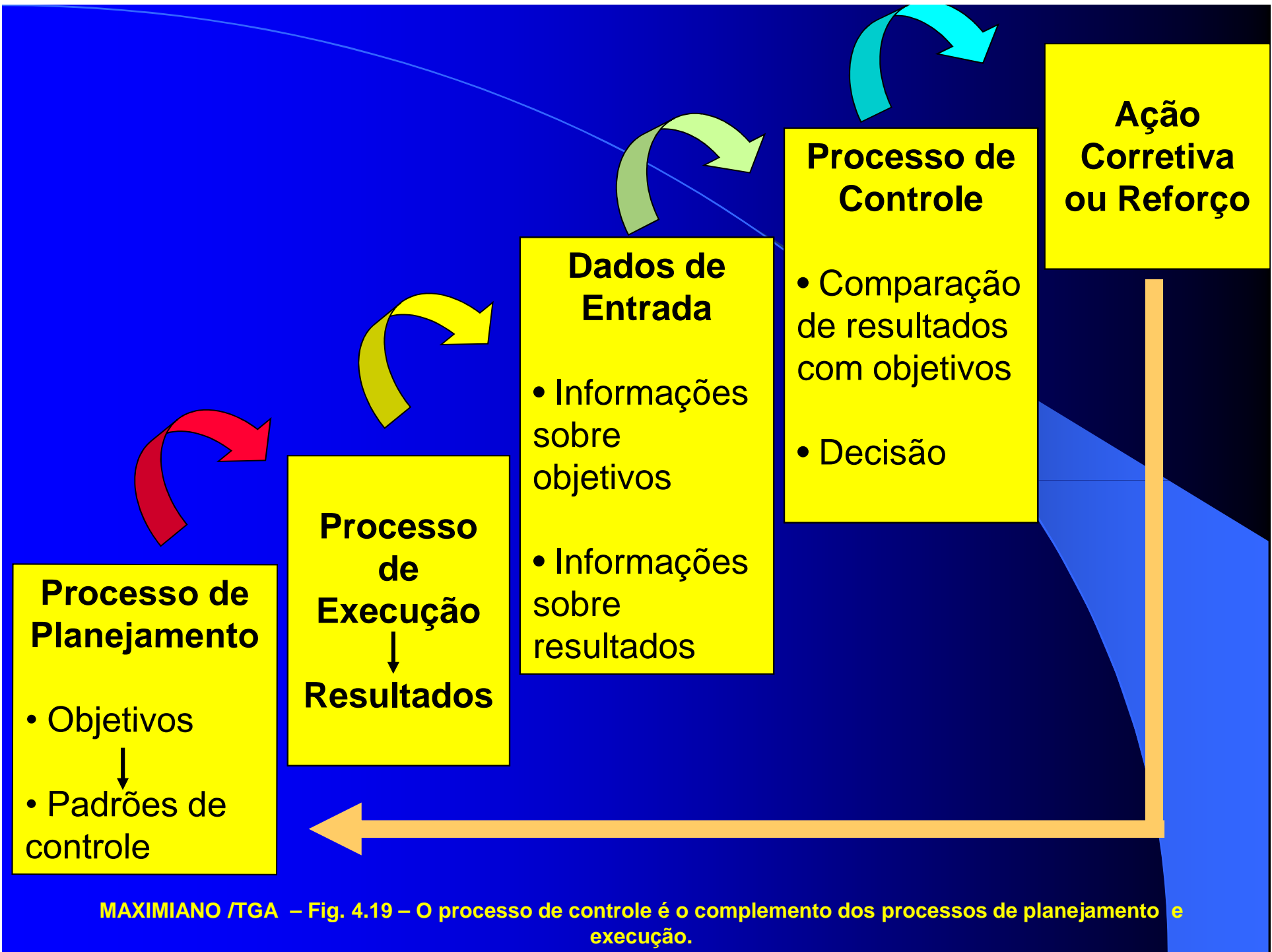
Resultados

- Aquisição
mobilização de
recursos
- Realização de
atividades

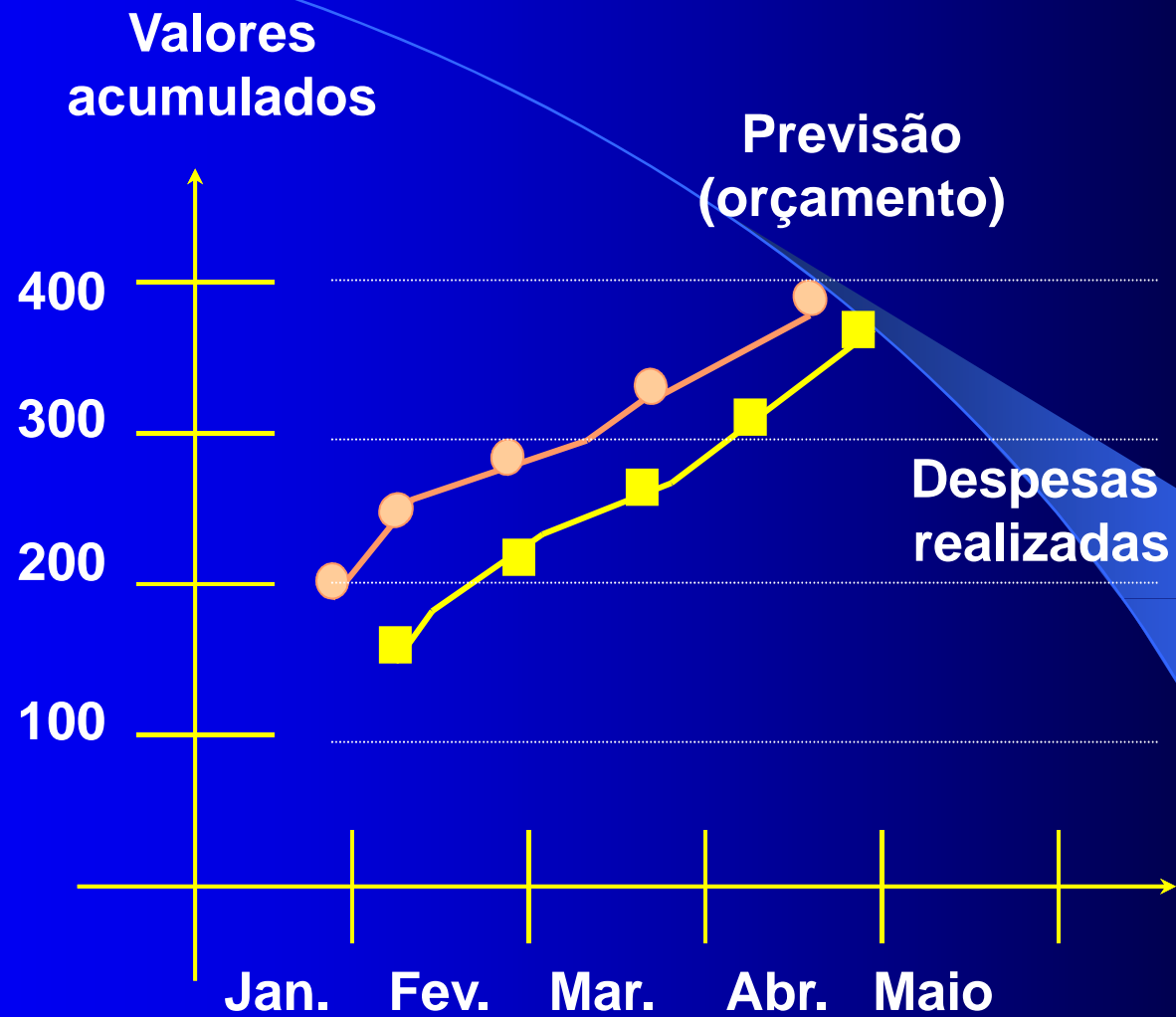
- Atividades
realizadas
- Fornecimento
de produtos,
serviços e idéias



MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.18 – Autogestão e outras formas de administração participativa são estratégias para o processo de execução



MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.19 – O processo de controle é o complemento dos processos de planejamento e execução.



MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.20 – Exemplo de gráfico de controle, que compara custos previstos com realizados.