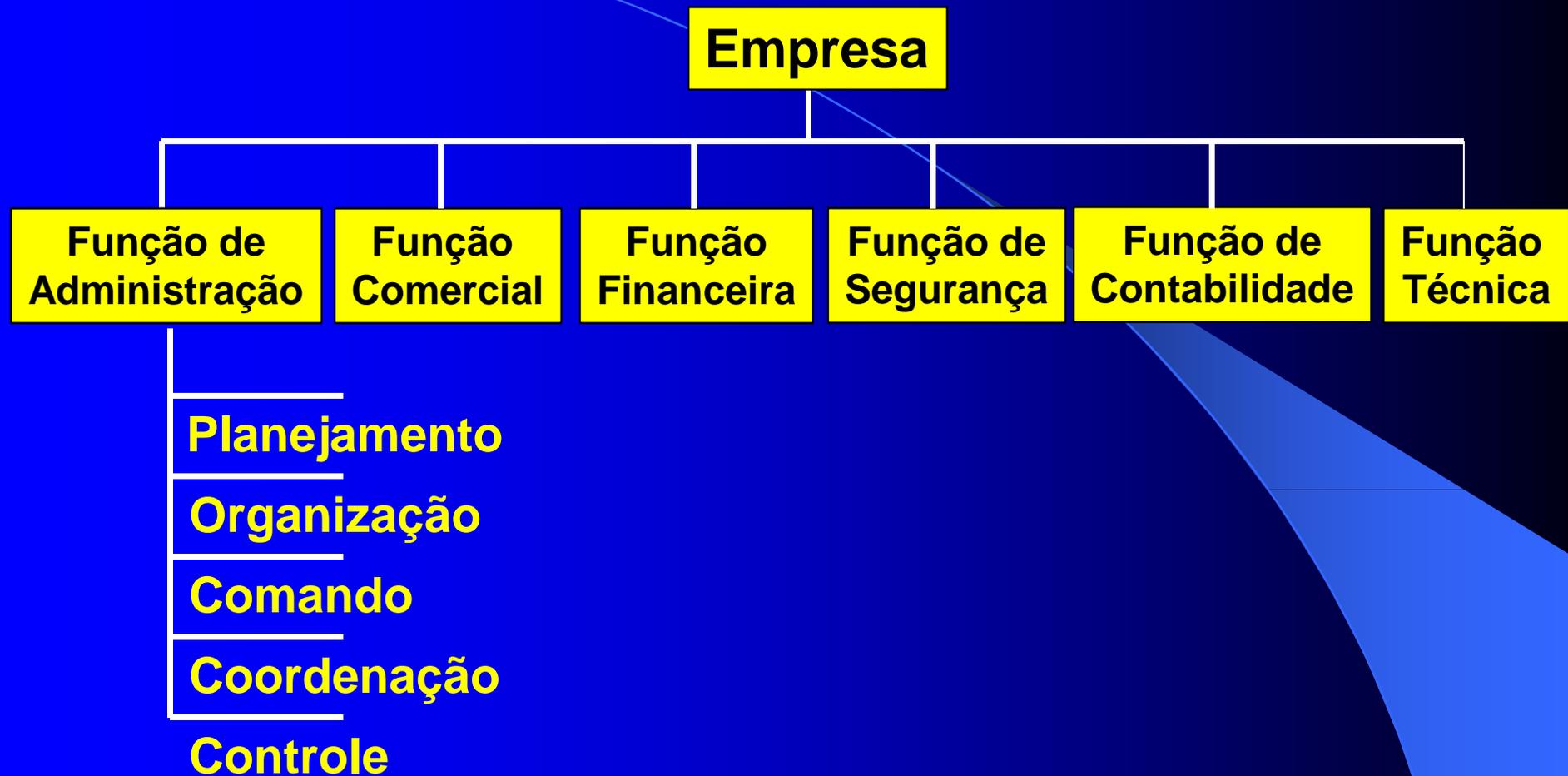


# CAPÍTULO 4

## *Fayol e a Escola do Processo de Administração*



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

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

# Herdeiros de Fayol

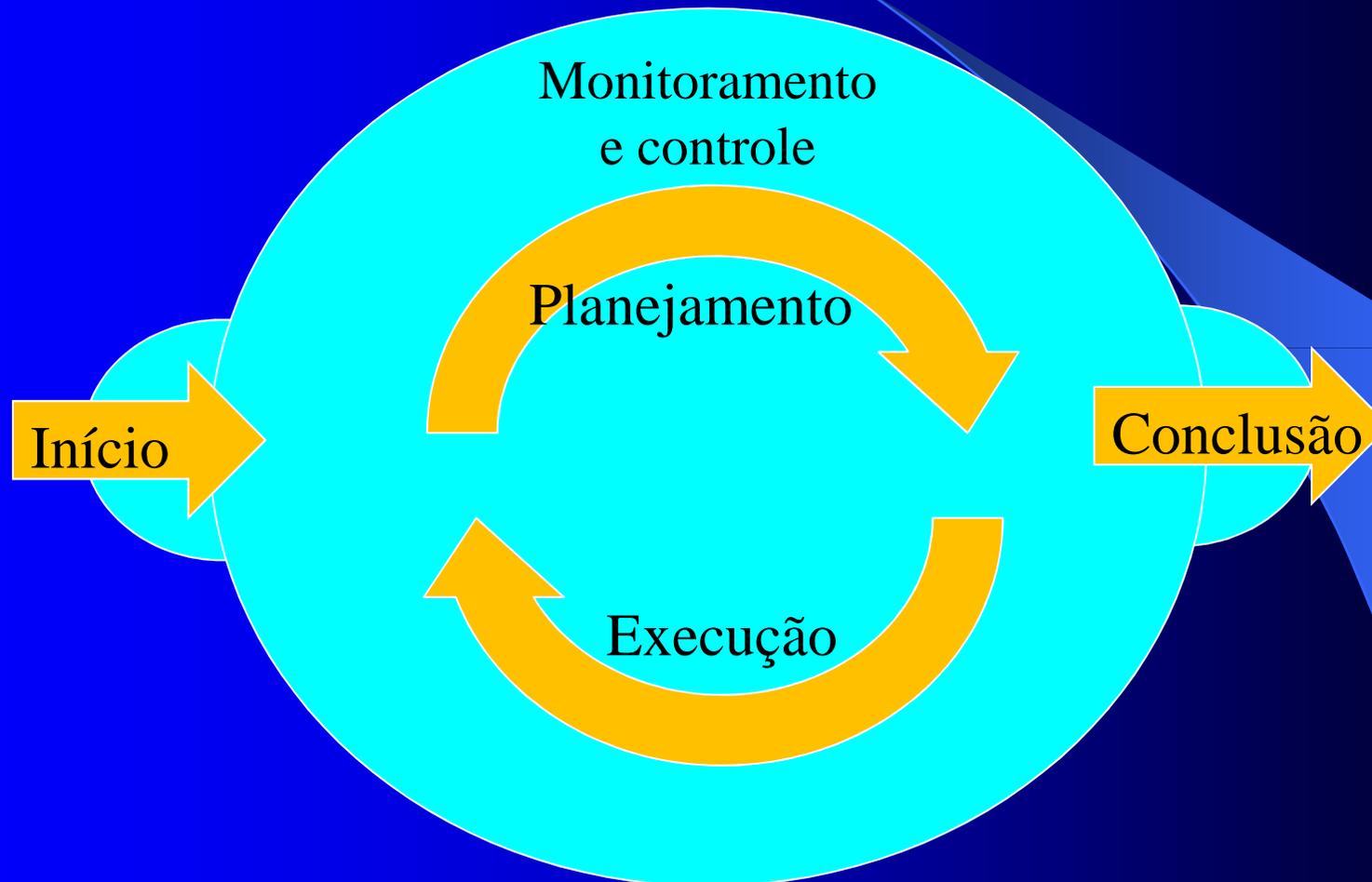
- **Gullick e Urwick - funções do gerente**
  - **Planejamento , organização, pessoas, direção, coordenação, informação e controle, orçamentação.**
  - **Em inglês, as iniciais das palavras formam a sigla POSDCORB.**
- **Ralph C. Davis – Princípios orgânicos da administração = planejamento, organização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

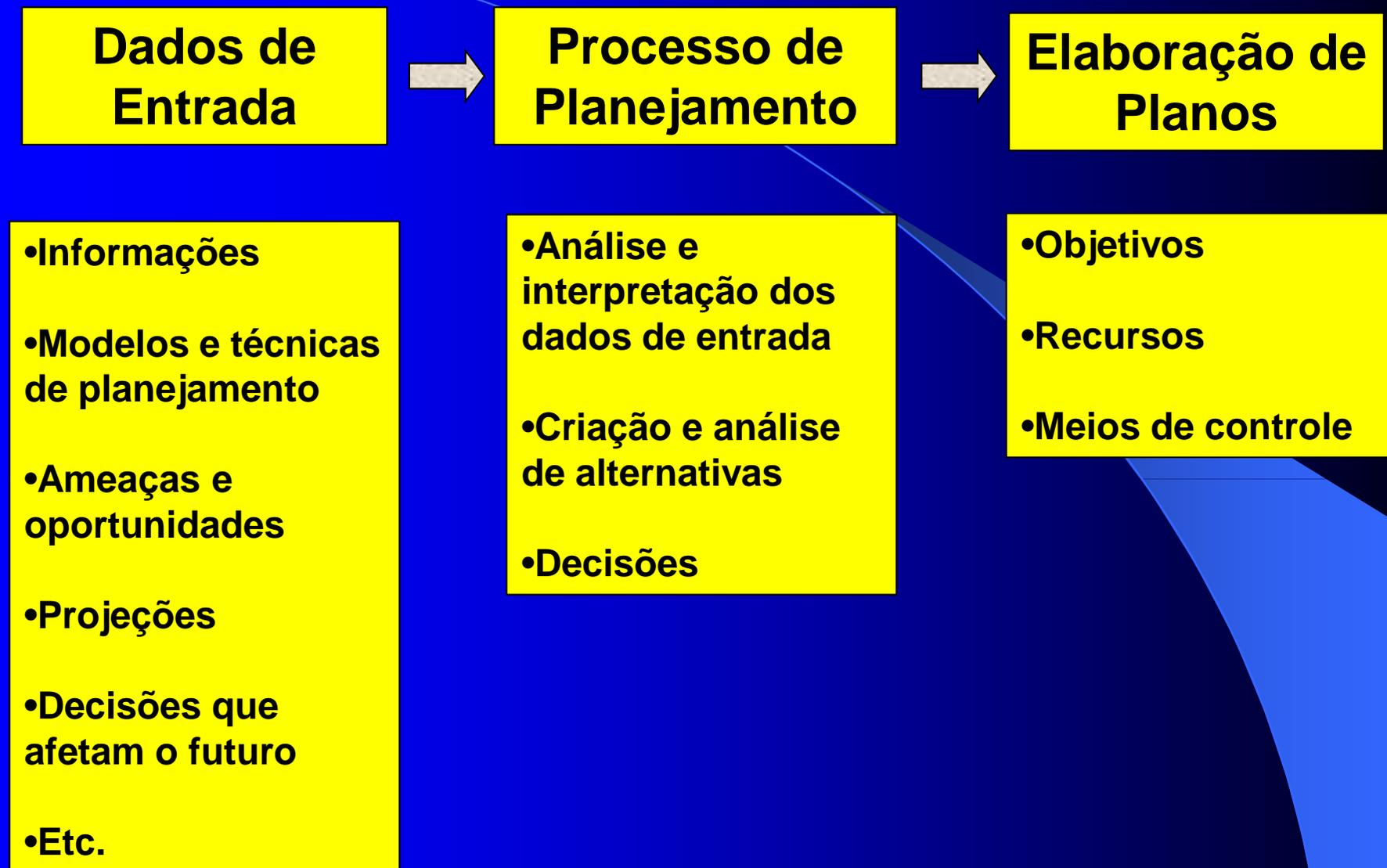
Metas quantitativas devem ser definidas para as principais áreas de resultados (vendas, participação no mercado, inovação, rentabilidade, recursos físicos e financeiros, por exemplo).

## 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.**

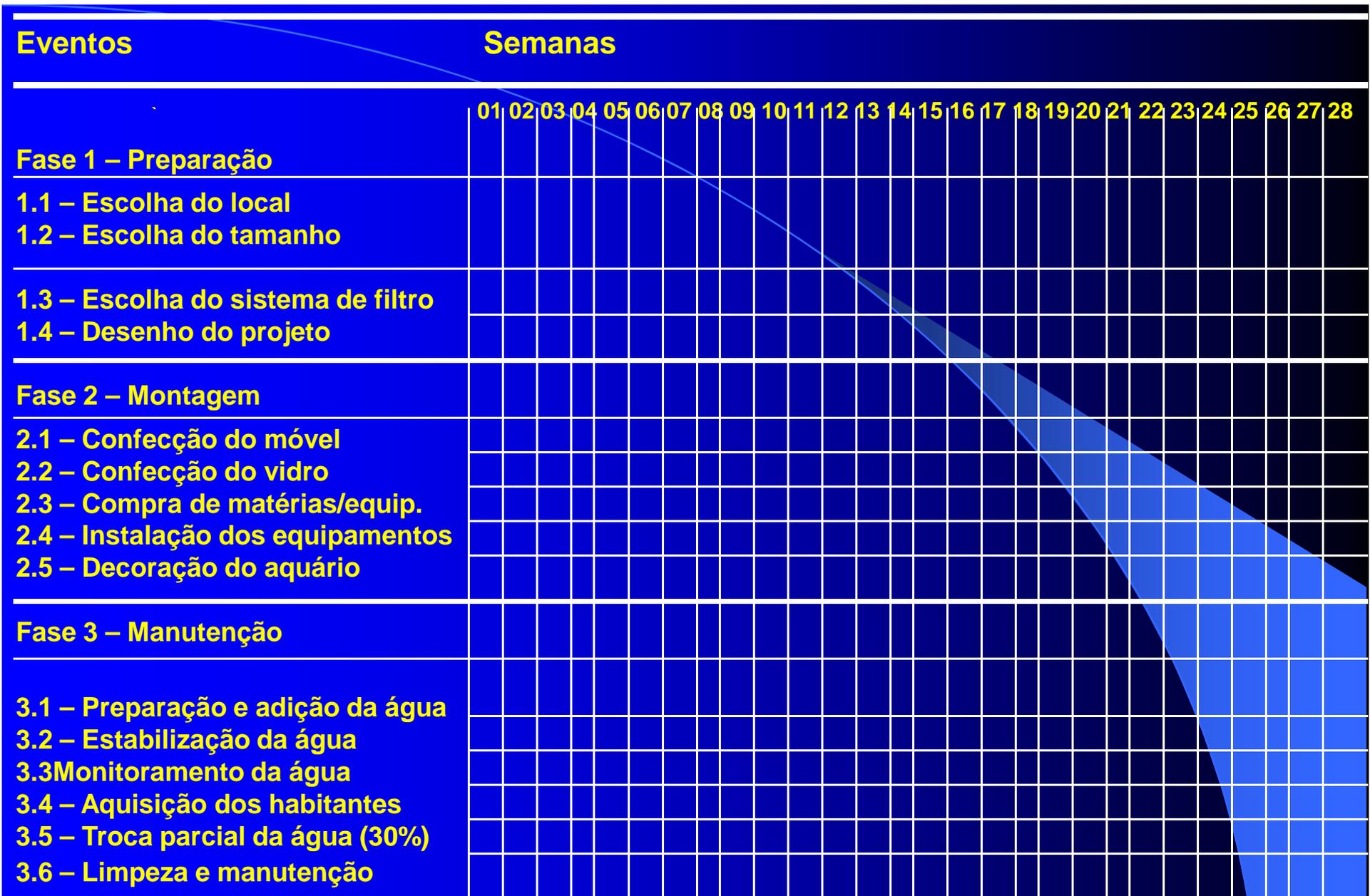
## **PLANOS FUNCIONAIS OU ADMINISTRATIVOS**

**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.

<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>

**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)

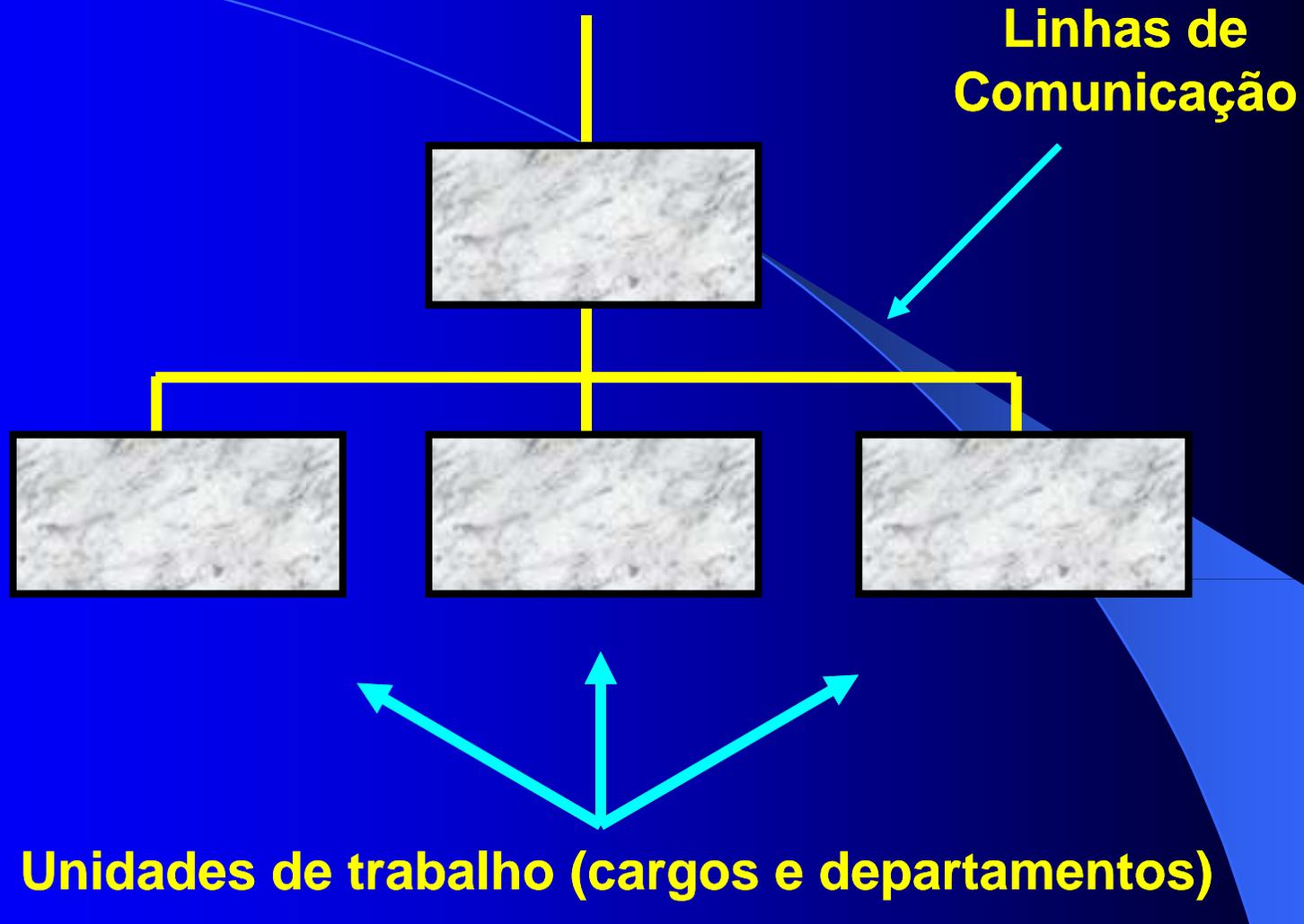
## Processo de Organização

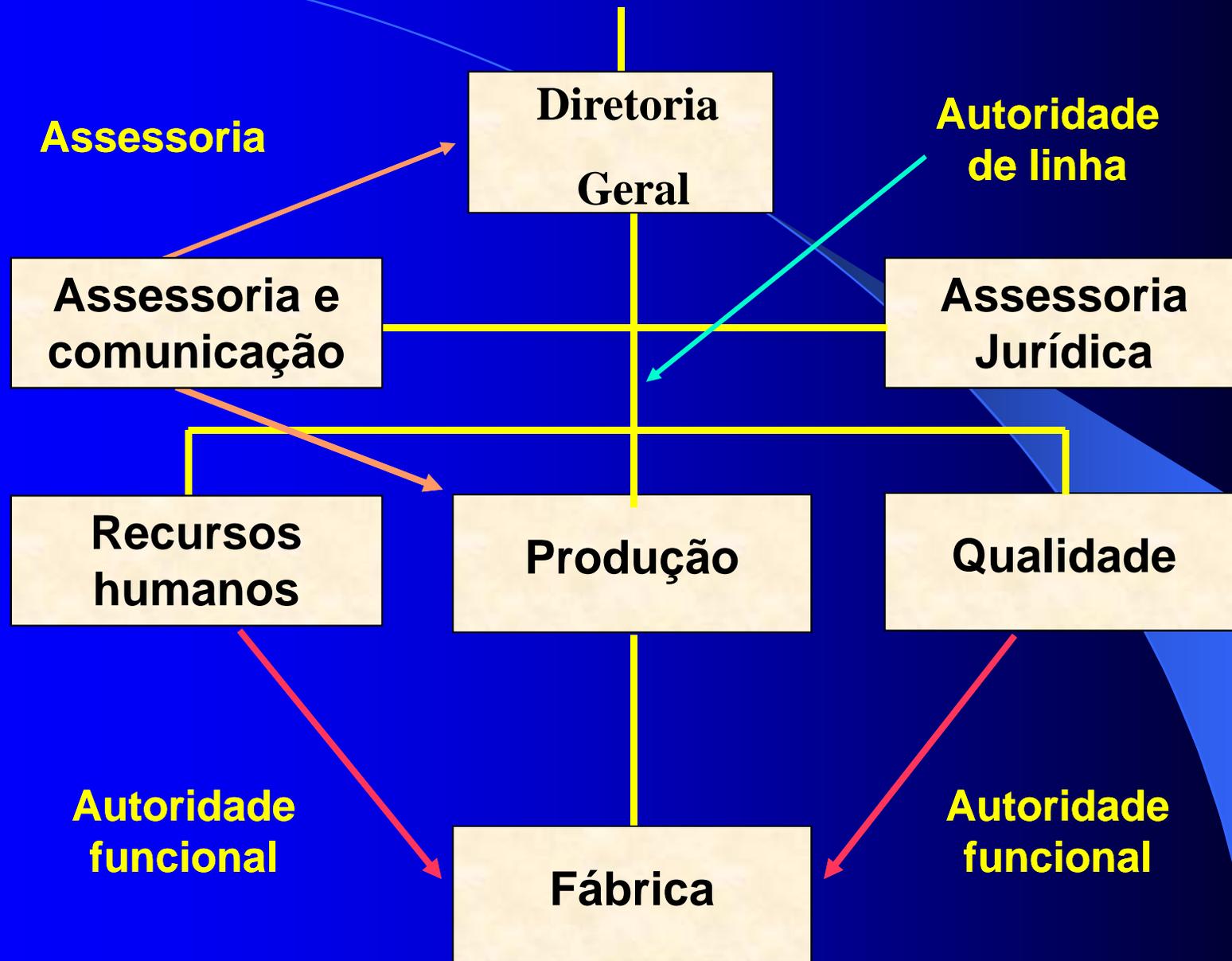
- Análise e interpretação dos dados de entrada
- Criação e análise de alternativas
- Escolha da estrutura organizacional

## Estrutura Organizacional

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

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





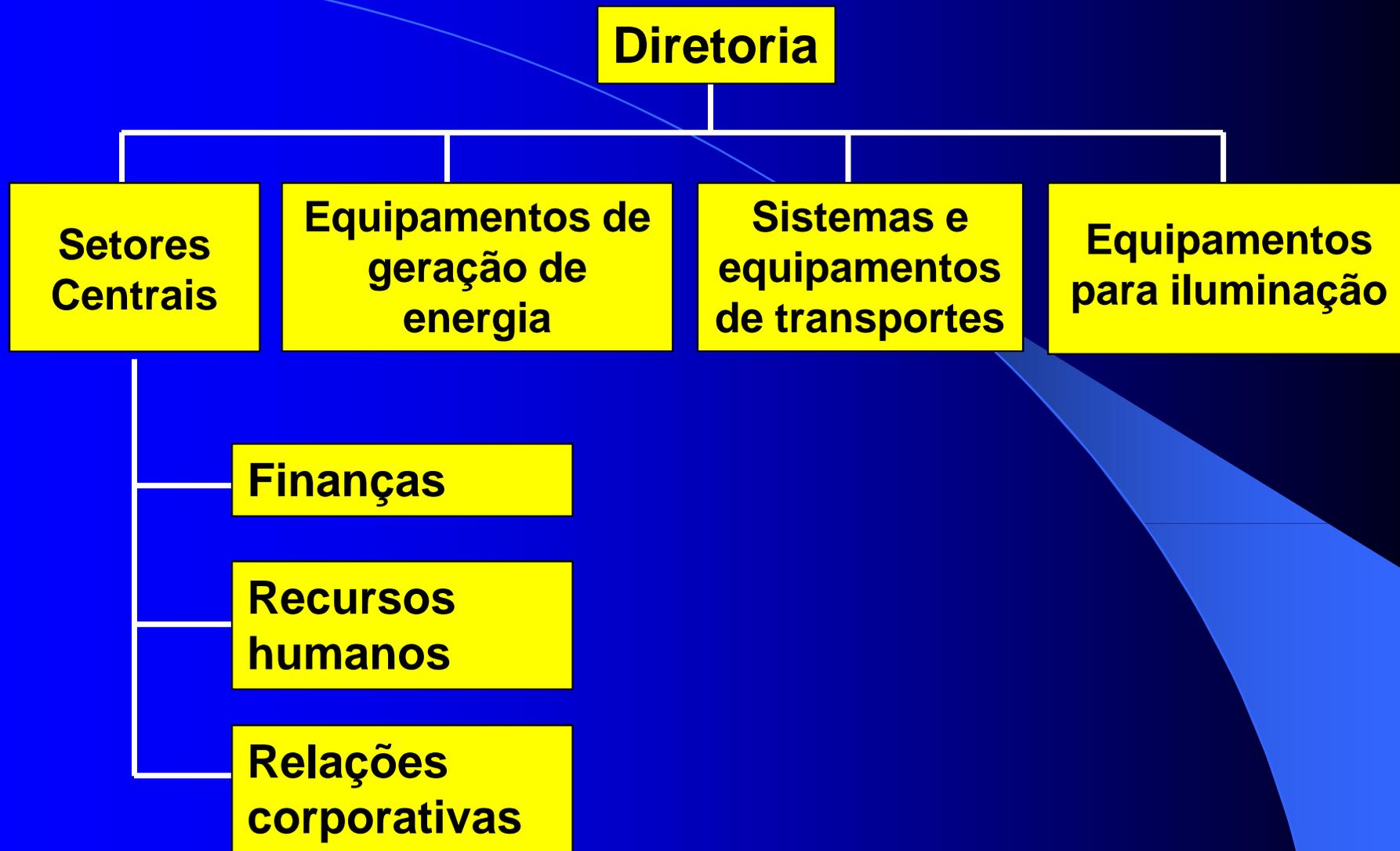
MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.11 – Tipos de autoridade formal.

# Administração Geral



# Administração Geral

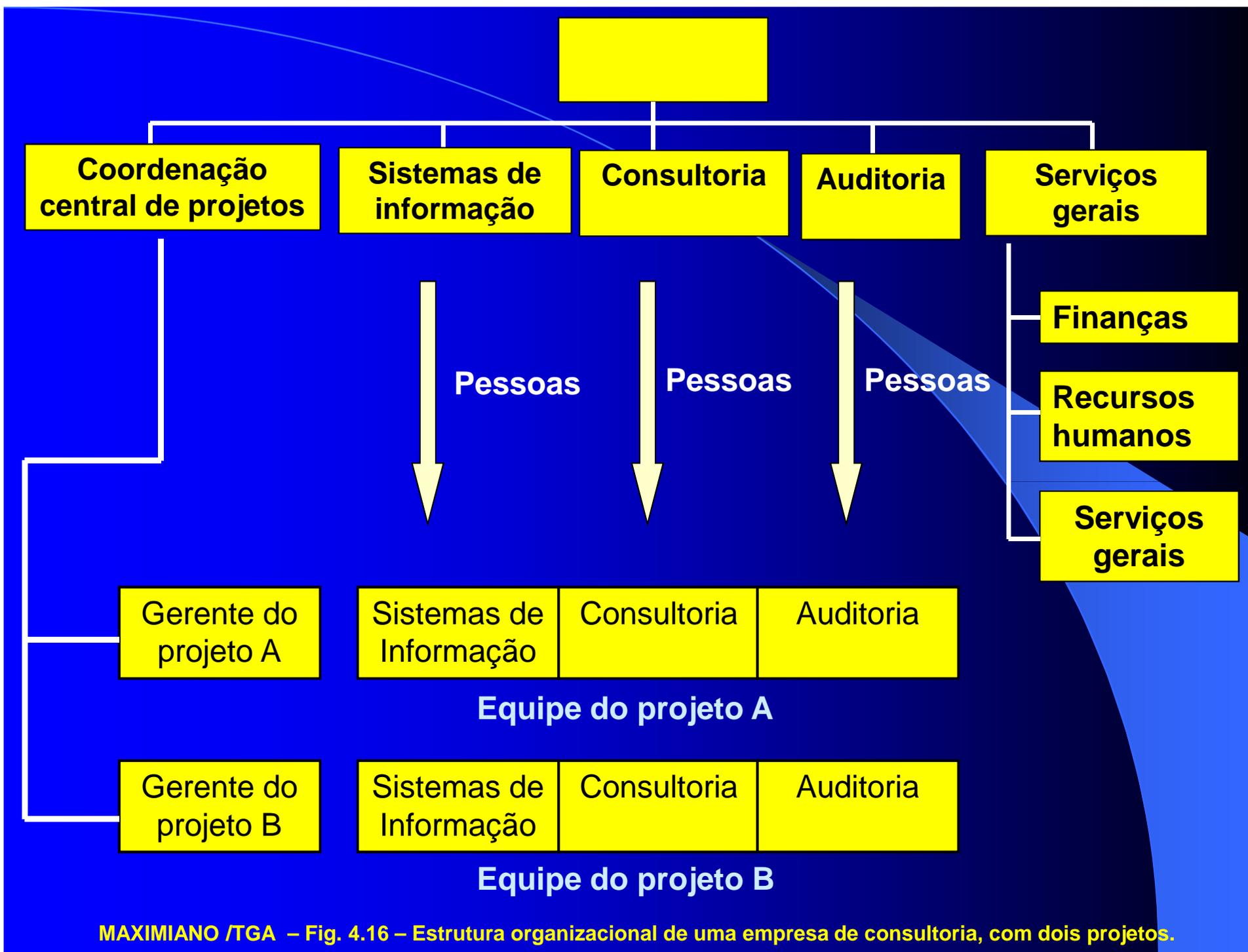




MAXIMIANO /TGA – Fig. 4.14 – Organograma departamentalizado por produto de uma empresa fabricante de grandes equipamentos.



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.

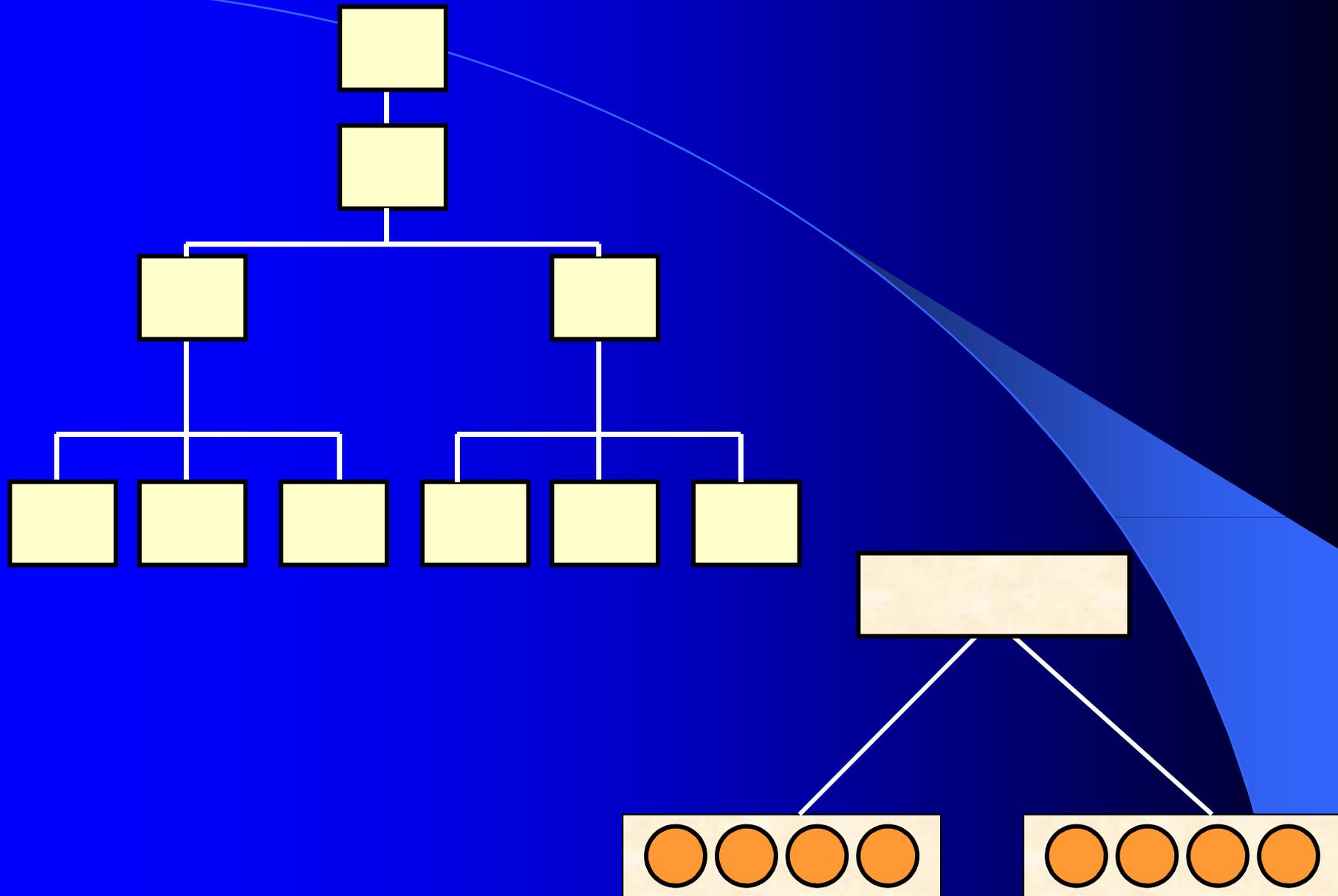
**Planejamento  
e organização**

**Processo de  
execução**

**Resultados**

- Aquisição  
mobilização de  
recursos
- Realização de  
atividades

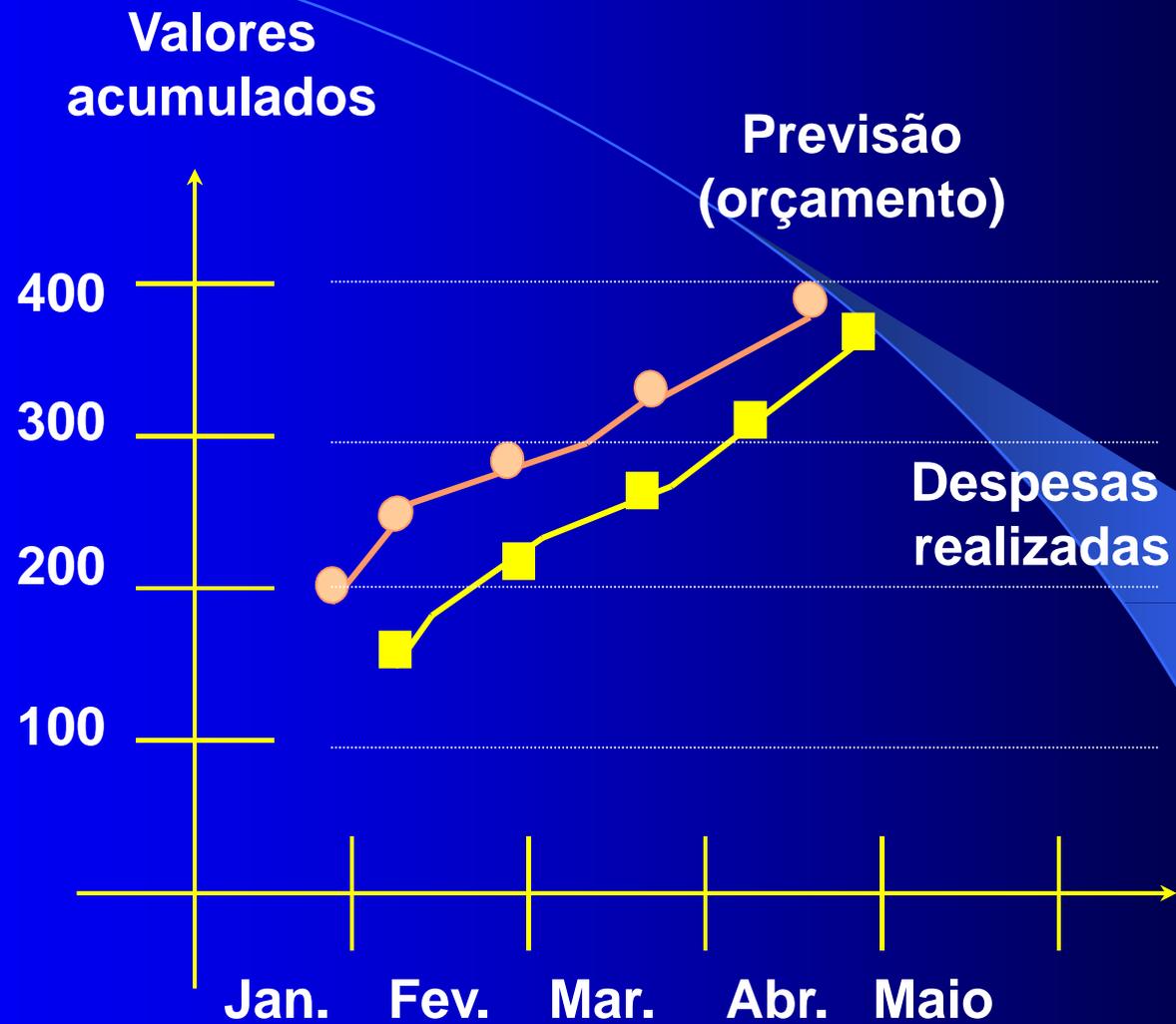
- Atividades  
realizadas
- Fornecimento  
de produtos,  
serviços e idéias



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.