

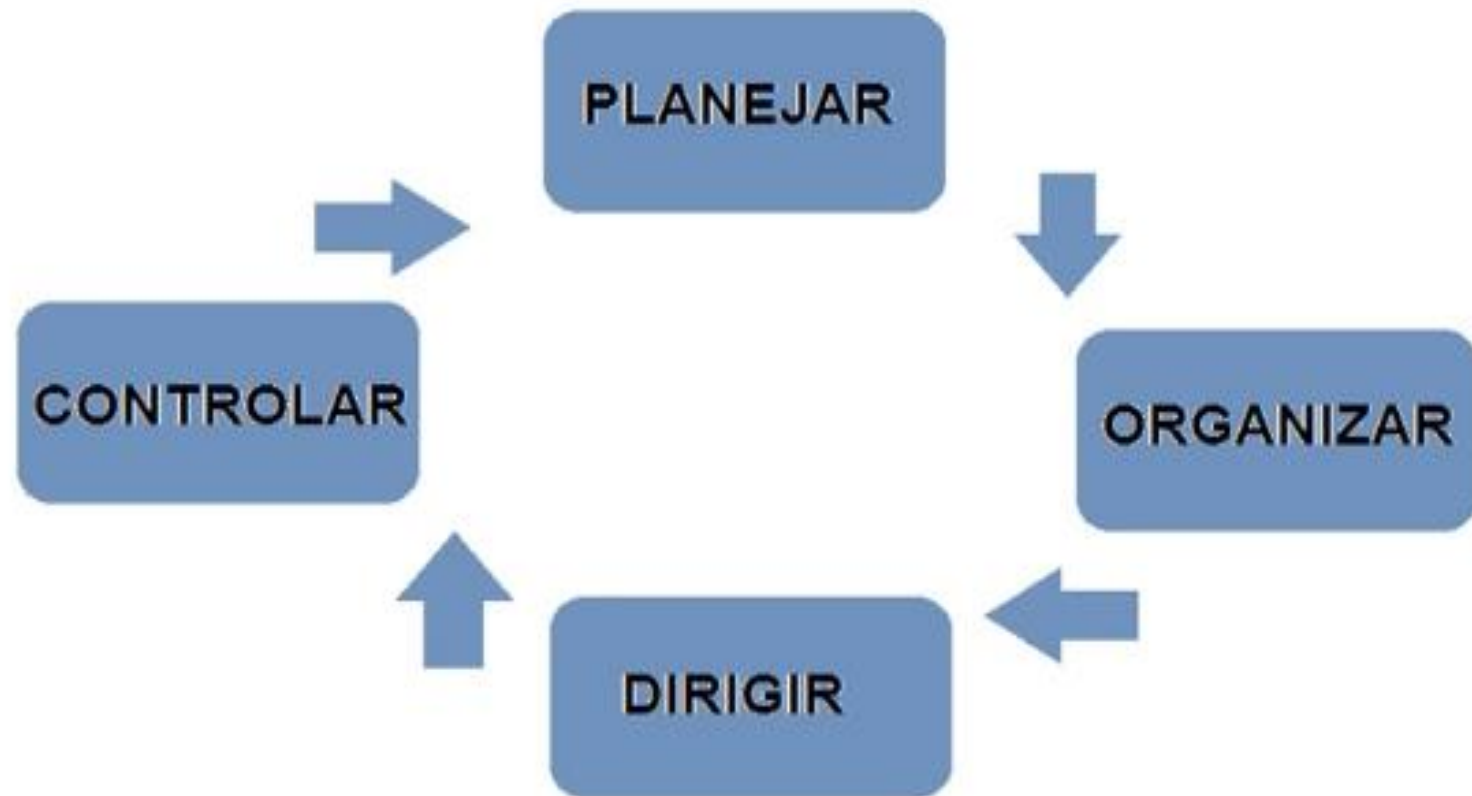
PERSPECTIVA TEMPORAL DAS TEORIAS DE ADMINISTRAÇÃO



TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

- A administração tem como principal função trazer os melhores resultados organizacionais, colocando em prática um gerenciamento com base em resultados e maximizando a possibilidade de crescimento, eficácia e ganho.
- Todos os administradores devem desempenhar ao menos quatro funções básicas de gestão. Como elas são indispensáveis, podemos conceituar administrador como uma pessoa que irá:

Funções da Administração

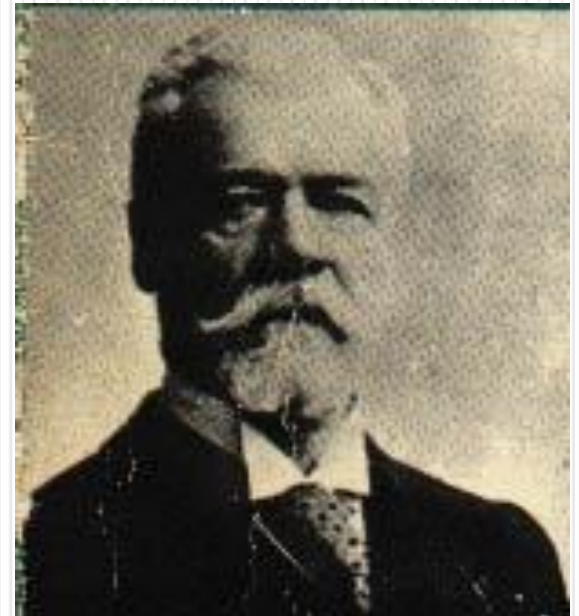


Todas as atividades de uma organização.

MAS COMO ESSAS FUNÇÕES PASSARAM A
NORTEAR A ADMINISTRAÇÃO DE
EMPRESAS?

A Teoria Clássica da Administração

Henri Fayol



Jules Henri Fayol

- (Istambul, 29 de Julho de 1841 — Paris, 19 de Novembro de 1925) foi um engenheiro de minas francês e um dos teóricos clássicos da Ciência da Administração, sendo o fundador da **Teoria Clássica da Administração** e autor de *Administração Industrial e Geral* (título original: *Administration industrielle et générale — prévoyance organisation — commandement*)

“Pai da Administração Moderna”

Henri Fayol

- O engenheiro se tornou uma espécie de herói por ter recuperado uma problemática mineradora e tê-la transformado em um dos negócios mais bem-sucedidos da França.
- Fayol passou toda a sua vida profissional como diretor da companhia, a *Commentry-Fourchambeau-Decazeville*.
- Fayol foi pouco conhecido fora da França até 25 anos após sua morte quando seu trabalho mais importante, “**Administração Industrial e Geral**”, de 1916, foi traduzido para o inglês.

Henri Fayol

Fayol viveu as consequências da Revolução Industrial, e mais tarde da Primeira Grande Guerra Mundial.

- As quatro funções essenciais também conhecidas como PODC, uma sigla que reúne as palavras:
- **Planejamento, Organização, Direção e Controle.**
- São fundamentais para que o gerenciamento de uma empresa possa seguir esses princípios da administração.
- Como podemos perceber o conceito de administração é amplo e engloba todos aqueles que possuem alguma responsabilidade por resultados dentro de uma organização.

Funções da Administração

- Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar.
- Para o desenvolvimento de cada função Fayol considera necessário um conjunto de qualidades pessoais.
- São elas: físicas, intelectuais, morais, cultura geral, conhecimentos especiais e experiência.

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PODC

- **P = Planejamento**
- Essa função visa definir objetivos e meios para alcançá-los. Trata-se de uma tarefa considerada básica para uma organização, uma vez que representa uma forma de se antecipar às dúvidas e probabilidades.
- É um processo consciente e organizado de determinar os objetivos que a empresa pretende alcançar.

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PODC

- **O = Organização**

A organização é definida como a construção estrutural de uma empresa por meio de dois pontos de vista. São eles:

Recursos: podem ser humanos (quadro de colaboradores) e/ou materiais (matérias-primas), que são necessários para executar os planos estabelecidos pela organização;

Operações: é criação das atividades e tarefas a serem executadas conforme a definição de autoridade e responsabilidades de cada um dentro da empresa.

A organização é considerada o instrumento de operacionalização do planejamento, que possibilita a transformação dos planos em objetivos concretos.

Essa é a forma como a empresa coordena todos os seus recursos, sejam eles financeiros, humanos ou materiais.

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PODC

- **D = Direção**
- Por meio de sua influência, o administrador faz com que seus colaboradores atendam ao que foi planejado. Trata-se de um processo interpessoal, que visa ativar pessoas por meio de instruções, **motivação**, comunicação, liderança e coordenação dos trabalhos. A direção é uma das funções administrativas mais importantes, pois lida essencialmente e exclusivamente com pessoas.

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PODC

- **C = Controle**
- Esta é a verificação e avaliação do plano que já foi executado, para que possa haver correções futuras.
- A função do controle é verificar se os objetivos foram alcançados ou não.
- A essência do controle administrativo é a ação corretiva e ações preventivas.

Conjunto de Qualidades Pessoais

- **Qualidades físicas:** saúde , vigor, trato;
- **Qualidades mentais:** habilidade de aprender e de entender, vigor mental e adaptabilidade;
- **Qualidades morais:** energia, firmeza, iniciativa, lealdade, tato
- **Educação geral:** familiaridade com outros assuntos;
- **Conhecimento especial:** aquele peculiar à função;
- **Experiência:** conhecimento advindo do próprio trabalho.

FAYOL Separou:

Habilidade Administrativa e Conhecimento Tecnológico

- Para Fayol:

“Um líder que seja um bom administrador, mas tecnicamente medíocre, é, geralmente, muito mais útil à empresa do que se ele fosse um técnico brilhante mas, um administrador medíocre”.
(Sucesso depende das habilidades administrativas).

Para Fayol existe uma proporcionalidade da função administrativa, isto é, ela reparte-se por todos os níveis da hierarquia da empresa e não é exclusivo da alta cúpula, isto é o director o gerente o chefe e o supervisor - cada qual em seu nível, desempenham actividades de previsão, organização, comando e controle.

Diferença entre Administração e Organização

Fayol faz uma distinção entre ambas as palavras:

- **Administração** — conceito amplo por envolver o planejamento, a organização, a direção, o controle e a coordenação de forma conectada.
- **Organização** — significa o ato de organizar, estruturar, integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles.

Funções Básicas da Empresa

Fayol salienta que toda empresa possui 6 funções básicas:

- **Operação Técnica:** função relacionada a produção (atividade fim). Fayol não considerava esta como uma função básica.
- **Operação Comercial:** relaciona-se a compra, venda e troca de matéria-prima e produtos.
- **Operação Financeira:** trata da captação e da gerência de capitais.

6 Funções Básicas da Empresa

- **Operação de Segurança:** visa proteger os bens e as pessoas de problemas, como roubo, inundações e obstáculos de ordem social, como greves e atentados.
- **Operação de Contabilidade:** é relacionada aos registros contábeis.
- **Operação Administrativa:** coordena e sincroniza as demais funções.

Conceito de Linha e Staff

- **Órgãos de Linha** – são responsáveis pelo alcance dos objetivos básicos da organização, possuindo autoridade pela posição ocupada na estrutura organizacional.
- **Órgãos de Staff** – são órgãos de assessoria, e ligam-se indiretamente aos objetivos básicos da organização através dos setores de linha e sua autoridade é apenas funcional. Os órgãos de staff não possuem autoridade de cargo conferido pela estrutura organizacional.

Princípios Gerais de Administração de Fayol

- Divisão do trabalho
- Autoridade e responsabilidade
- Disciplina
- Unidade de comando
- Unidade de direção
- Subordinação de interesses individuais aos interesses grupais
- Remuneração do pessoal
- Centralização
- Cadeia escalar
- Ordem
- Equidade
- Estabilidade e duração (em um cargo) do pessoal
- Iniciativa
- Espírito de equipe

Fayol destaca 14 princípios que utilizou com mais frequência na administração

- **1. Divisão do trabalho:** o funcionário que executa a mesma tarefa adquire maior habilidade e rapidez e, por isso, produz mais, e, conseqüentemente, tem um rendimento maior. Toda mudança gera um impacto que reduz a produtividade do funcionário. Este princípio favorece a separação do poder e a especialização da tarefa

2. Autoridade e responsabilidade:

- A autoridade envolve o direito de dar ordens e de se fazer obedecer. No entanto, não existe autoridade sem responsabilidade. É uma via de mão dupla. Onde alguém recebeu a autoridade para fazer algo, existirá também a responsabilidade por parte desta pessoa em se fazer direito o que lhe foi delegado. Existem diferenças entre a autoridade estatutária, que é aquela que é inerente ao cargo que a pessoa ocupa, e a autoridade pessoal, que é aquela atribuída baseada em características pessoais tais como experiência, inteligência, idade, etc.

3. Disciplina

- ➡ Objetiva a obediência, assiduidade e assertividade, bem como a demonstração do respeito. É fundamental em qualquer empresa. Pode-se, inclusive, estabelecer um código de regras e condutas aceitáveis e punições e sanções para os que não o seguirem.

4. Unidade de comando

- ➡ Cada funcionário deve estar sob as ordens de um único chefe, não havendo dualidade de comando, o que seria prejudicial, pois confunde o funcionário e desestabiliza as funções de poder.

5. Unidade de direção

- Deve existir um só chefe e um só programa de operações com um só objetivo. Os funcionários devem se empenhar por um objetivo comum, geral.
- É diferente da unidade de comando, onde os funcionários devem se reportar a apenas um chefe. Na unidade de direção, as forças e os esforços são coordenados em prol de um único objetivo.

6. Subordinação do interesse particular ao geral

- ➡ É preciso haver uma conciliação entre o interesse de ambas as partes, porém, o interesse do funcionário nunca pode estar acima do interesse maior da empresa.

7. Remuneração do pessoal

- ➡ Deve satisfazer tanto empregados quanto empregadores. Procura-se estabelecer remuneração equitativa, encorajando e recompensando o esforço útil.

8. **Centralização**

- ➡ O cérebro é o responsável por direcionar impulsos e informações para todas as partes do corpo. Desta forma, toda empresa deve ter um cérebro, direcionando as informações, ainda que através de seus intermediários

9. Hierarquia

- ➡ Cadeia de comando e comunicação distribuída em níveis, desde o nível mais alto até o nível mais baixo, passando por todos os níveis da distribuição de tarefas e das funções de gestão e comando.

10. ORDEM

- Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
- Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
- Este princípio visa garantir que as coisas estejam nos melhores locais possíveis, de acordo com sua utilização e que sejam sempre devolvidas aos mesmos lugares, para garantir a ordem e evitar o desperdício de tempo. O mesmo se dá na esfera social.
- Cada pessoa deve ter a sua função bem delimitada e cada função deve ter o seu profissional estabelecido. Bastaria apenas alocar as pessoas certas para as funções adequadas.

11. EQUIDADE

- ➡ Todos devem ser tratados com justiça e igualdade, garantindo maior satisfação dos empregados.

12. ESTABILIDADE DO PESSOAL

- Leva tempo para um funcionário aprender a desempenhar sua função adequadamente e com rapidez. Porém, uma vez aprendida a função, deve-se manter a lealdade, ou seja, permitir que o funcionário demonstre o seu melhor desempenho na função. Demitir o funcionário ou trocá-lo de posição acarretaria prejuízos, uma vez que levaria tempo e recursos para se treinar outro funcionário para a mesma função.

13. INICIATIVA

- Todos os funcionários devem ser incentivados a demonstrar iniciativa em resolver problemas.
- Porém, é preciso ter um certo equilíbrio para que a iniciativa não desconfigure a ordem e a hierarquia.

14. UNIÃO DO PESSOAL

- ➡ Talvez este seja o princípio mais importante. Sem união e harmonia qualquer empresa irá se deteriorar.

- As teorias e os princípios de Fayol revelam, em parte, certo grau de deslumbramento e obsessão pelo poder.
- Fayol estava realmente preocupado em como controlar e manter o poder sobre os empregados.
- Por conta disto, Fayol deixou de analisar a empresa como uma entidade que faz parte de um mercado dinâmico e com outras empresas concorrentes, falha esta também evidenciada na teoria de Taylor.

Seguidores de Fayol

- **Luther Gulick (1892–1983):** POSDCORB planning(planejamento), organizing(organização), staffing(assessoria), directing(direção), coordination(coordenação), reporting(informação), budgeting(orçamentação);
- **Lyndall Urwick (1891-1984):** princípio da especialização (uma função); autoridade (linha clara); amplitude administrativa (chefe para 5 subordinados);
- **James Mooney & Alan Reiley (autores em 1931 da “Indústria progressiva”):** princípios de eficiência organizacional que permitiriam o alcance dos objetivos industriais de “lucro através de serviço”. Líderes da história => superior x subordinado => princípio escalar

Críticas a Fayol

- Pouca originalidade dos princípios gerais da Administração;
- Concepção da organização com ênfase exagerada na estrutura;
- Insistência na utilização da unidade de comando;
- Centralização da autoridade , denotando a influência das antigas concepções militares e eclesiásticas.

Considerações - Teoria de Fayol

- **Abordagem simplificada da organização formal** — não leva em conta os aspectos da dinâmica organizacional e ambiental. A abordagem anatômica está centrada na estrutura.
- **Ausência de trabalhos experimentais** — a teoria clássica está fundamentada na observação e no senso comum.

Considerações - Teoria de Fayol

- **Extremo racionalismo na concepção da Administração:** por meio dos princípios universalmente aceitos, pode-se obter a eficiência máxima da organização.
- **Abordagem típica da teoria da máquina** – a organização era vista como um sistema mecânico e o modelo administrativo era fracionado. A organização é vista como um sistema fechado sem interfaces com ambiente externo direto e indireto.

Referências Bibliográficas

- MARQUES, J. R.. VOCÊ CONHECE AS FUNÇÕES BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO (PODC)? DISPONÍVEL EM:
[HTTPS://WWW.IBCCOACHING.COM.BR/PORTAL/VOCE-CONHECE-AS-FUNCOES-BASICAS-DA-ADMINISTRACAO-PODC/](https://www.ibcccoaching.com.br/portal/voce-conhece-as-funcoes-basicas-da-administracao-podc/). ACESSO EM: 12/07/2018.
- SOBRAL, F.; ALKETA, P.. A EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO EM ADMINISTRAÇÃO. SÃO PAULO, ED. PEARSON PRENTICE HALL, 2012.