

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS - UNICAMP
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS - IFCH
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO ECONÔMICO - DEPE
CENTRO TÉCNICO ECONÔMICO DE ACESSORIA EMPRESARIAL - CTAE**

PRINCÍPIO DE ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Osmar de Oliveira Marchese

Material para uso exclusivo nos Cursos do DEPE

P² .18-5.74-100/12

1974

INTRODUÇÃO

A administração de uma empresa de forma científica implica na utilização de princípios racionais cuja experimentação em larga escala tenha demonstrado grande eficiência.

A administração baseada em princípios racionais deve e pode ser empregada em qualquer empresa, independente do seu tamanho ou tipo de produção ou do produto que a caracterize.

Não existe, entretanto, uma fórmula mágica ou receita que possa ser ministrada invariavelmente e com sucesso em qualquer empresa.

As adaptações são necessárias e imprescindíveis a fim de que não se corra o risco de estagnar a administração por um excesso de burocratização e por outro lado, por causa desse fator, não se venha utilizar princípios e técnicas administrativas.

Como fator básico para o desenvolvimento da atividade empresarial coloca-se a existência de uma organização organizada.

As tarefas, os deveres e as responsabilidades, os direitos e a autoridade dos indivíduos devem estar definidos, o máximo que for possível e viável.

As responsabilidades de um indivíduo devem ser decorrentes de sua autoridade.

É preciso que a empresa defina, clara e objetivamente, as relações de autoridade existentes a fim de evitar multiplicidade de comando e em consequência dispersão de responsabilidades.

Uma das primeiras técnicas administrativas com que qualquer empresa deve contar é o Organograma.

I - O Organograma

O organograma é a representação gráfica de organização administrativa de uma empresa. O organograma mostra a hierarquia e a divisão de atividades numa organização.

O organograma tem como objetivo fundamental situar os níveis de hierarquia ou os escalões de subordinação dentro da estrutura da administração.

No organograma deve estar prevista uma distribuição coordenada de autoridade entre superiores e subordinados com o objetivo de possibilitar um desenvolvimento harmônico entre os vários setores e escalões da empresa.

O organograma deve ser estabelecido com o intuito de eliminar conflitos entre dirigentes e departamentos.

Ao elaborar o organograma a empresa deve procurar definir posições e atribuir responsabilidades.

A critério de cada empresa e de conformidade com as exigências da própria atividade empresarial, o organograma poderá ser bastante detalhado.

O organograma pode se referir a toda a empresa ou a departamentos ou seções em particular.

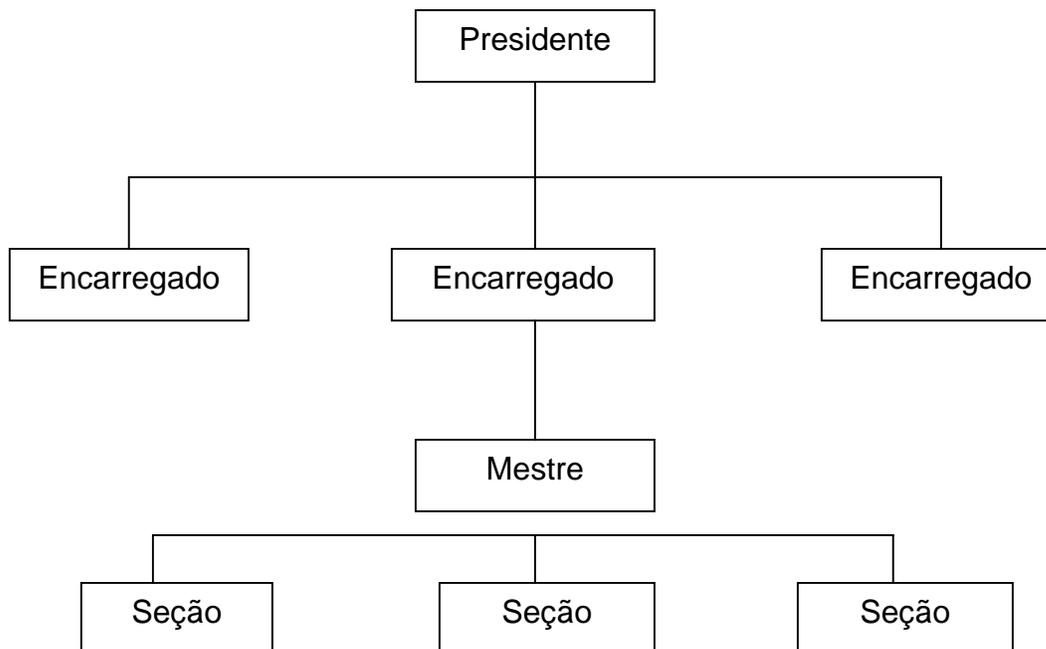
Como todo e qualquer instrumento utilizado pela administração, o Organograma não deve ter um caráter inflexível. Em decorrência da própria evolução da empresa, alterações no organograma devem ser realizadas a fim de não provocar embaraços a administração.

As relações de autoridade definem e qualificam o organograma.

Podemos então distinguir 3 tipos básicos de organograma:

- 1 – baseado em relações de autoridade de linha
- 2 – baseado em relações de autoridade de linha e assessoria
- 3 – baseado em relações de autoridade funcional.

No quadro n.1 podemos visualizar, num esquema bastante simplificado, um organograma baseado em relações de autoridade de linha.

Quadro n. 1**As relações de autoridade de linha**

No quadro n. 2 apresentamos o Organograma fundamentado nas relações de autoridade de linha e de assessoria.

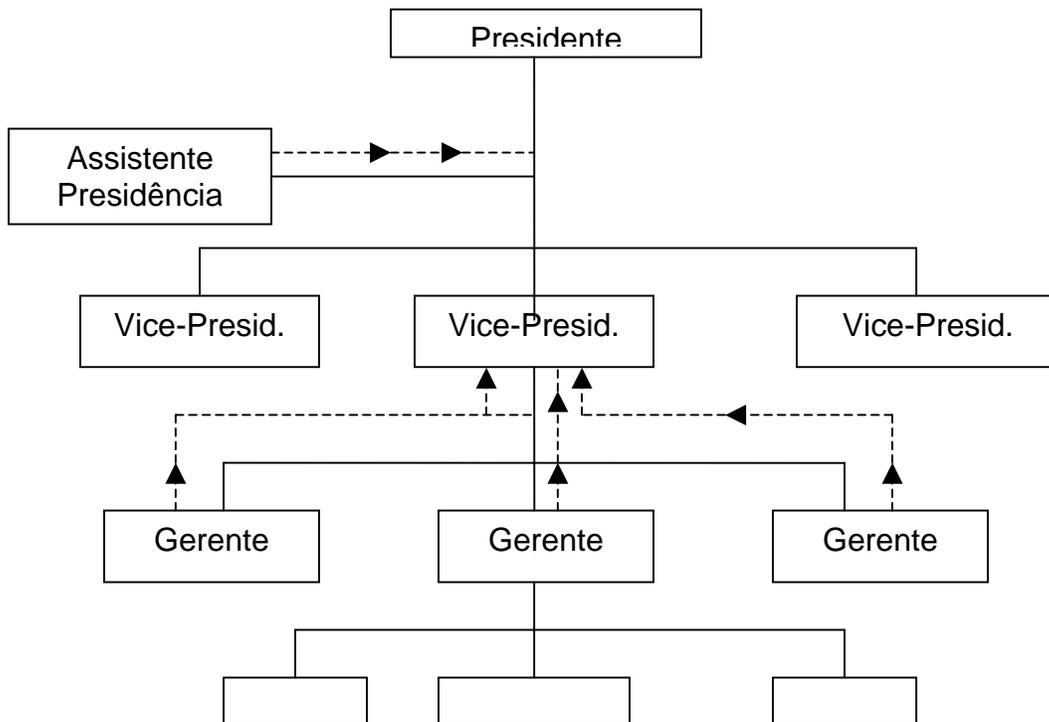
Convém esclarecer que a função básica do assessor se situa no aconselhamento.

As informações devem ser prestadas ao superior hierárquico.

O assessor não deve procurar ou permitir que suas recomendações sejam executadas sem consulta e aprovação prévia de seu superior de linha. O fluxo de autoridade de assessoria se dirige ao "presidente", que subseqüentemente, exerce a autoridade de linha através de recomendações.

QUADRO 2

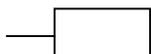
As relações entre autoridade de linha e assessoria



Fluxo de autoridade de linha

.....

Fluxo de autoridade de assessoria



Relação de assessoria em linha



Relação de autoridade em linha



Relação de subordinação em linha



Relação de "assessoria staff"
ou



Relação de autoridade funcional

Organogramas fundamentados nas relações de autoridade de linha, de assessoria e funcional têm sido empregados por empresas de grande porte em função da complexidade administrativa.

Em muitas empresas, elementos que não ocupam funções e que apresentam relações de autoridade de linha, podem, entretanto, desempenhar estas relações em razão de sua própria atividade funcional.

É o caso, por exemplo, do gerente de vendas numa determinada indústria que, apesar de não ter relações de autoridade com a fabricação poderá ter autoridade funcional sobre a Gerência de Produção, pois, deverá dar instruções quanto ao “que” e quando produzir” (no caso da empresa não possuir um Departamento de Planejamento e Controle de Produção).

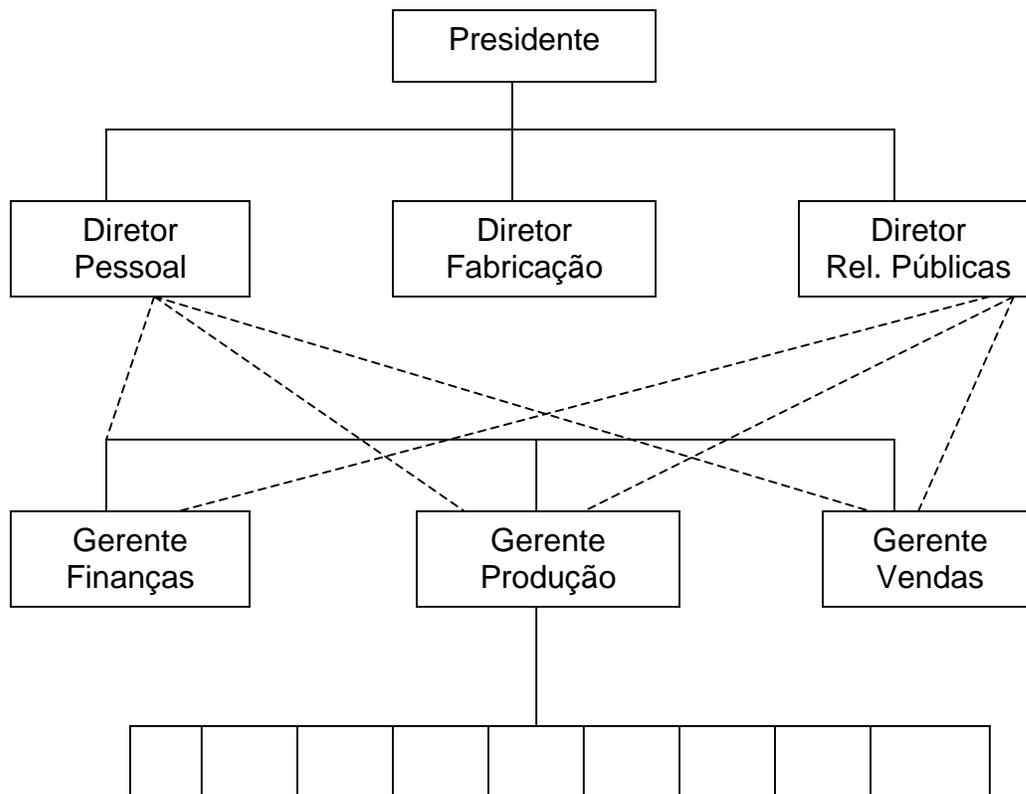
No Quadro 3 visualizamos um esquema básico desse tipo de organograma.

Devem ser tomados alguns cuidados especiais quanto a utilização desse organograma, a saber:

- as atribuições de autoridade e responsabilidade devem estar muito bem definidas a fim de não retirar autoridade dos executivos de linha.
- não deve ser utilizado em larga escala, mas em áreas limitadas (a influência deve ficar restrita ao primeiro escalão imediatamente abaixo daquele do superior hierárquico, pois, é necessário limitar o fluxo de autoridade funcional para se poder preservar a unidade de comando dos executivos de linha.

QUADRO 3

As relações de autoridade funcional



————— Relações de autoridade de linha

- - - - - Relações de autoridade funcional

Finalmente, convém observar que em muitos casos os cargos e funções estão bem estruturados e a administração funcionando a contento, sem que haja um organograma delineado (representando graficamente).

Em outros casos, ocorre uma diferença entre o organograma estabelecido e o “real”, pois, na prática, pode ocorrer que as relações informais predominem quanto ao comando.

II - O Processo de Departamentalização

Em qualquer empresa o processo de departamentalização consiste na definição e enumeração das tarefas individuais do agrupamento e classificação dessas tarefas, da delegação de autoridade para sua realização e da especificação de relações de autoridade entre administradores.

A formação de um departamento ocorre quando grupos de atividades são colocados a cargo de um administrador.

Para que qualquer esfera de atividade funcione eficientemente deve ter um responsável.

Se uma posição administrativa não está ocupada, as atividades deste departamento devem ser reagrupadas e atribuídas a outros executivos.

A Departamentalização envolve problemas de poder e prestígio e freqüentemente de salários.

Um certo escalonamento deve ser obedecido levando em conta tais fatores:



Em cada escalão a autoridade deve estar bem definida, bem como sua participação na solução dos problemas. É necessário levar em conta os aspectos de segurança e possibilidades de melhoria envolvendo compensações financeiras.

Em princípio, pode-se afirmar que uma atividade ou a gestão de um empreendimento pode ser efetuada de formas diferentes:

- a) a um custo desnecessariamente exagerado;
- b) reduzindo ao mínimo os custos, ou as conseqüências imprevisíveis;

No processo de departamentalização devem ser tomadas medidas preliminares obedecendo, geralmente, as seguintes etapas:

- 1º. – estabelecer os objetivos da empresa;
- 2º. – determinar as atividades necessárias para executar os planos e diretrizes;
- 3º. – enumerar e classificar as atividades;
- 4º. – agrupar as atividades para maior eficiência;
- 5º. – atribuir autoridade ao chefe de cada grupo de atividades.

Torna-se imprescindível a divisão de tarefas ou a departamentalização administrativa, quando verifica-se a impossibilidade de uma única pessoa, diretor ou proprietário, atender diretamente aos funcionários e operários com a eficiência desejada ou necessária.

Este procedimento não deve ser relegado a um plano secundário, principalmente nas empresas em fase de expansão. Em muitos casos, pode representar um emperramento da administração atrasando, ou mesmo impedindo, o desenvolvimento da empresa.

Considera-se que nos níveis mais elevados de uma organização, um superior pode dirigir, com eficiência, de 4 a 8 subordinados.

Em níveis inferiores, esse número se amplia para 8 a 15 subordinados.

No caso de mestres ou encarregados de produção, responsáveis, por operações que são geralmente repetitivas, o número de subordinados pode ser bem maior (40, 50, 60).

Finalizando, devemos observar que o processo de departamentalização pode apresentar características distintas em função do porte da empresa, das características do processo de produção ou do próprio produto.

O processo de departamentalização pode ter um caráter funcional: Produção, Vendas, Finanças, etc.

A departamentalização pode ser feita em torno de produtos (produto A, B, C, etc.). Geralmente, as empresas que estão departamentalizadas por produtos, valem-se desse princípio administrativo devido ao grande volume de produção e a possibilidade de maior especialização. Os departamentos, nesses casos, apresentam grande autonomia, com exceção do setor financeiro que deve ser conjugado.

Nos níveis mais inferiores da organização, o processo de departamentalização leva em conta a diferenciação do processo produtivo ou dos equipamentos.

III - Delegação de autoridade

A delegação de autoridade deve ter como objetivo fundamental, a criação de uma organização eficiente, com um custo mínimo de tempo e materiais.

Apesar de largamente difundido e aceito, este princípio, na prática, não tem sido devidamente empregado.

A delegação compreende:

- (1) designação de tarefas
- (2) delegação de autoridade para execução dessas tarefas
- (3) exigência de responsabilidade para sua execução

O sucesso ou fracasso da delegação depende do cumprimento desses 3 pontos.

A delegação, para ser eficiente, deve ser clara e precisa, evitando mal entendidos e especificando exatamente até onde vão os deveres e as responsabilidades de cada um.

A delegação de autoridade não se caracteriza apenas por constar do organograma e das especificações de cada cargo, é preciso que alguns fatores sejam realmente colocados em prática.

Desta forma, é necessário que o administrador ao delegar autoridade esteja disposto a:

- a) dar oportunidade às idéias de outras pessoas.
- b) Considerar que as decisões tomadas pelos subordinados podem não ser exatamente igual a que tomaria.
- c) Transferir o poder de decisão aos subordinados.
- d) Concentrar suas atividades e atribuir tarefas a subordinados, mesmo que as tarefas que atribua aos subordinados não sejam desenvolvidas tão eficientemente como ele próprio as realizasse.
- e) Admitir a possibilidade de enganos e erros por parte dos subordinados aos quais tenham delegado autoridade.
- f) Procurar aconselhar em lugar de apenas criticar as deficiências dos subordinados.
- g) Confiar nos subordinados (muito freqüentemente é o caso do administrador, não confiar nos subordinados porque não sabe como delegar ou não sabe estabelecer controles que lhes permitam saber se a autoridade está sendo usada adequadamente.
- h) Recompensar o bom emprego da autoridade delegada, quer através de vantagens de ordem financeira, quer através da concessão de maior autoridade e prestígio, quer promovendo a um cargo mais elevado.

Resumo dos princípios gerais de administração

Questões essenciais relativas à administração têm sido pesquisadas nas últimas décadas. A organização tem sido a função mais estudada, principalmente as relações estruturais que mantêm unida uma empresa.

Em linhas gerais, enunciamos a seguir alguns dos mais difundidos princípios de administração. (Fayol)

- 1 – Divisão do Trabalho – é o princípio da especialização, necessário a dar maior eficiência quanto a utilização da mão de obra.
- 2 – Autoridade e Responsabilidade – a responsabilidade é uma decorrência da autoridade (a autoridade deve ser encarada como uma combinação de autoridade oficial derivada da posição oficial do administrador, e a autoridade pessoal “composta de inteligência, experiência, valor, moral, serviços passados, etc.”)
- 3 – Disciplina – A boa disciplina exige bons superiores em todos os níveis, acordos claros e justos e aplicação judiciosa de penalidade.
- 4 – Unidade de Comando – Um empregado deve receber ordens de um único superior somente.
- 5 – Unidade de Direção – Cada grupo de atividades que tem o mesmo objetivo deve ter um só chefe e um só plano. Este princípio está relacionado ao corpo da empresa, enquanto que o princípio da unidade de comando ao funcionamento do pessoal.
- 6 – Subordinação do interesse individual ao interesse geral – Em qualquer grupo, o interesse do grupo deve sobrepor-se aos interesses do indivíduo. É função da administração corrigir a situação quando houver divergências.
- 7 – Remuneração do pessoal – A remuneração e os métodos de pagamento devem objetivar o máximo de satisfação para empregado e empregados.

- 8 – Centralização – As circunstâncias devem determinar o grau de centralização que possibilite os melhores resultados.
- 9 – Cadeia escalar – Deve existir uma linha de autoridade do escalão mais alto ao mais baixo.
- 10 – Ordem – Deve-se cuidar do melhor arranjo das causas e das pessoas.
- 11 – Equidade – É importante a lealdade por parte do pessoal, que deve ser conseguida mediante uma combinação de bondade e justiça no trato com seus subordinados.
- 12 – Estabilidade do Pessoal – A instabilidade é, a um só tempo, causa e efeito de má administração. A rotação desnecessária de pessoal é perigosa e onerosa.
- 13 – Iniciativa – Deve ser concebida como o planejamento e a execução de um plano.
- 14 – Espírito de Equipe – O trabalho em equipe deve merecer toda atenção.