

Abordagem Neoclássica

Teoria Neoclássica da Administração
Administração por Objetivos

Administração Geral
Profª. Nathalia / Prof. Ismar

Plano de Ensino

- ✓ Apresentações;
- ✓ Introdução à Teoria Geral da Administração;
- ✓ Antecedentes Históricos da Administração;

Teorias Administrativas:

- ✓ Administração Científica;
- ✓ Teoria Clássica;
- ✓ Teoria das Relações Humanas;
- ✓ **ABORDAGEM NEOCLÁSSICA;**

Abordagem Estruturalista;

Abordagem Comportamental;

Abordagem Sistêmica;

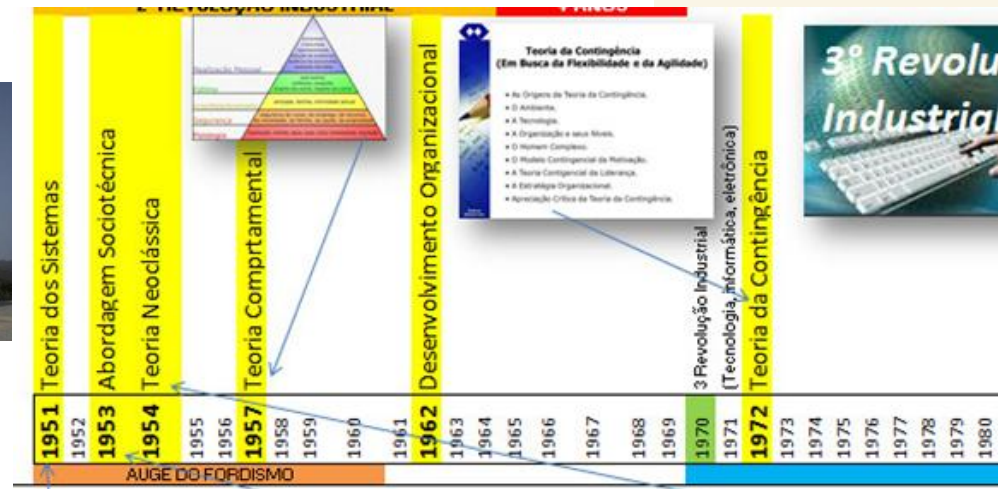
Teoria da Contingência;

Novas Abordagens.



Histórico

- Início da década de 1950: Teoria Administrativa período de intensa remodelação.
- A 2ª Guerra Mundial já havia acabado.
- Notável surto de desenvolvimento industrial.
- Grandes mudanças e transformações.
- Surgimento da televisão, do motor a jato e telecomunicações, o mundo organizacional já não seria o mesmo....



- **Apesar da influência das ciências do comportamento** sobre a teoria administrativa, os pontos de vista dos autores clássicos nunca deixaram de subsistir. **Apesar de todas as críticas aos postulados clássicos** e aos enfoques tradicionais da organização, os princípios de Administração, a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estrutura linear ou funcional, enfim, **a abordagem clássica nunca foi totalmente substituída** por outra abordagem. **Todas as teorias posteriores se assentaram na Teoria Clássica**, seja como ponto de partida, seja como crítica para tentar uma posição diferente.

Abordagem Neoclássica

- **Abordagem Neoclássica = Abordagem Clássica atualizada** e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações...
- Ou seja, a Teoria Neoclássica representa a Abordagem Clássica **em um novo figurino**, que aproveita a contribuição de **todas as demais teorias administrativas**.

TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Teoria Neoclássica da Administração

"Não existem países subdesenvolvidos. Existem países subadministrados."

Peter Drucker



Principais Autores:

- **Peter Drucker**
- Ernest Dale
- Harold Koontz
- Michael Jucius
- Ralph Davis
- George Terry

Características



**Ênfase na
prática da
administração**

**Reafirmação
dos postulados
clássicos**

**Ênfase nos
princípios
gerais da
administração**

**Ênfase nos
objetivos e nos
resultados**

**Ecletismo
(diferentes
fontes) nos
conceitos**

Teoria Neoclássica da Administração

- Aspectos Administrativos **comuns** às Organizações...
 1. Todas as instituições são organizações
 2. As organizações tem uma dimensão administrativa comum
 3. Existem três aspectos principais nas organizações:



Quanto aos
OBJETIVOS

Quanto à
ADMINISTRAÇÃO

Quanto ao
**DESEMPENHO
INDIVIDUAL**

Princípios Básicos

- Os neoclássicos dão algumas pinceladas **adicionais no conceito da organização formal. (mais a fundo...)**
- A organização consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientado para o **objetivo econômico de produzir bens ou serviços.**
- **Os princípios fundamentais** da organização formal são:

Princípios Básicos



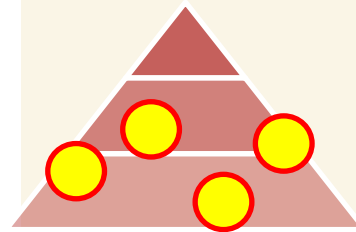
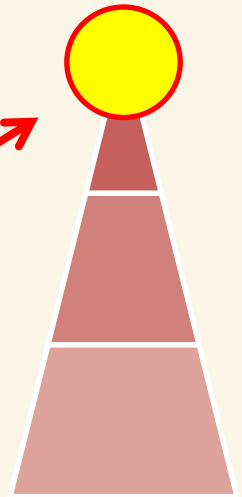
- Divisão do trabalho;
- Especialização;
- Hierarquia;
- Amplitude Administrativa –

A tendência atual nas organizações é de achatar e comprimir a estrutura organizacional no sentido de aproximar a base da cúpula e melhorar as comunicações.

Teoria Neoclássica da Administração

CENTRALIZAÇÃO *versus* DESCENTRALIZAÇÃO

- A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas.
- Centralização significa que a autoridade que pode tomar decisões está alocada próximo ao topo da organização.
- Descentralização, a autoridade de tomar decisões é deslocada para os níveis mais baixos da organização.



Teoria Neoclássica da Administração

CENTRALIZAÇÃO

- Enfatiza a cadeia de comando.
- O indivíduo no topo possui a mais alta autoridade
- A autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo

DESCENTRALIZAÇÃO

- Decisões pulverizadas nos níveis mais baixos.
- A tendência moderna é no intuito de descentralizar para proporcionar melhor utilização dos recursos humanos.
- A autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima da cena quanto possível.



Centralização

VANTAGENS:



- As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa;



- Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados dos que os que estão nos níveis mais baixos;

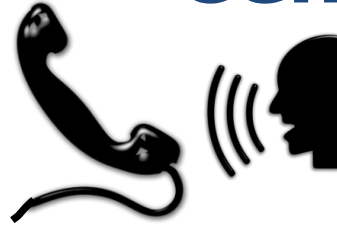


- As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais;



A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.

DESVANTAGENS:



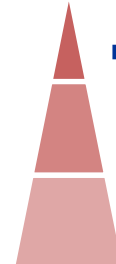
- As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias;



- Os tomadores de decisão no topo tem pouco contato com as pessoas e situações envolvidas;



- As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional;



- As decisões passam pela cadeia escalar.



Descentralização

VANTAGENS:



Os gerentes ficam mais próximos do ponto onde se devem tomar as decisões... As pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro;



- Aumenta a eficiência e a motivação, aproveitando melhor o tempo e a aptidão dos funcionários;



- Melhora a qualidade das decisões à medida que seu volume e complexidade se reduzem, aliviando os chefes principais do excesso de trabalho decisório; etc.

DESVANTAGENS:



- Falta de uniformidade nas decisões – a padronização e a uniformidade favorecem a redução de custos operacionais. A descentralização provoca perda de uniformidade nas decisões;



- Insuficiente aproveitamento dos especialistas. Com a descentralização, a tendência é pensar que já não se necessita da assessoria;

- Falta de equipe apropriada no campo de atividades – ao proceder-se à descentralização, deve-se prover o treinamento.



ORGANIZAÇÃO LINHA STAF

FUNCIONAL

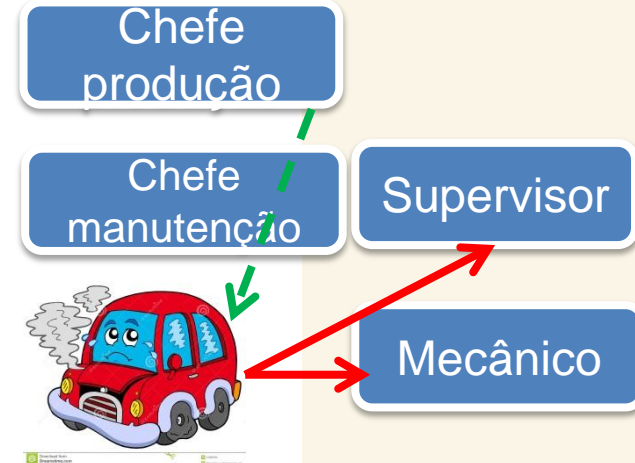
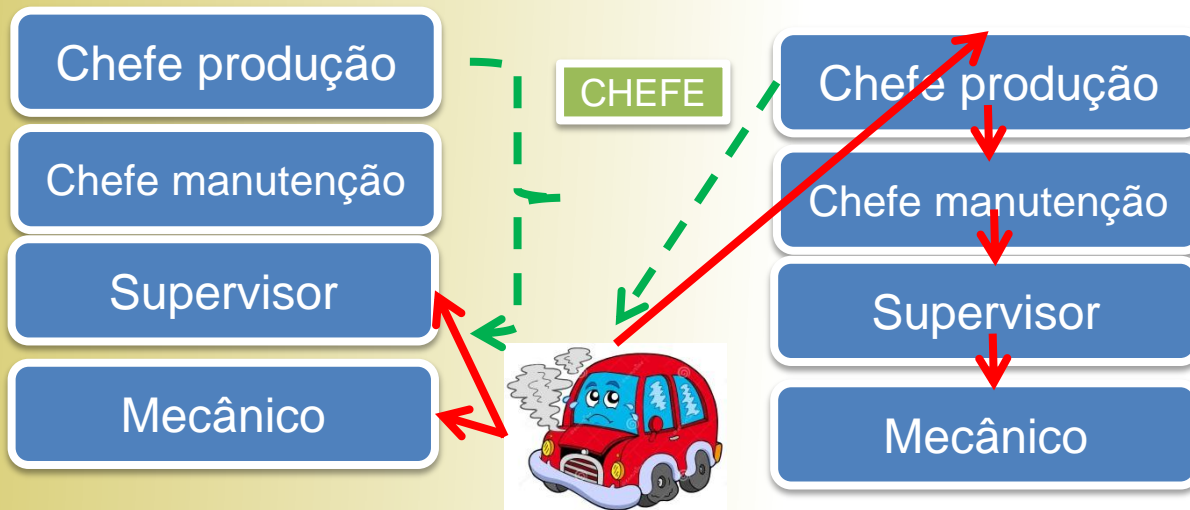
- T.Científica
- Muitos chefes
- Comunicação
 - Lateral

LINHA

- T.Clássica
- Chefe único
- Comunicação
 - Acima
 - Abaixo

LINHA STAF

- T.Neoclássica
- Chefe único + assessoria
- Comunicação
 - Acima
 - Abaixo
 - Lateral



ORGANIZAÇÃO LINHA STAF

- A área de linha tem autoridade para executar e decidir assuntos principais da organização
- Sua atividade é decidir, comandar executar.
- Sua autoridade é sobre as pessoas (principalmente)
 - Se o objetivo principal é produzir, a produção é linha, e os demais departamentos são STAF
 - Se o objetivo principal é produzir e vender, estes serão de linha
 - Se o objetivo principal é prestar serviços de manutenção, este é considerado como linha
- A área de STAF exerce autoridade sobre as ideias ou planos.
- Sua atividade é pensar, planejar, sugerir, recomendar, assessorar e prestar serviços especializados.

Detalhamento da abordagem neoclássica



ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS



Administração por Objetivos

HISTÓRICO: Década de 50

- Teoria Neoclássica:
 - Antes da teoria Neoclássica: FOCO: "ATIVIDADES MEIO"
 - AGORA: FOCO: "Objetivos ou finalidades da organização".
- **O enfoque baseado no "processo" e a preocupação maior com as atividades (meios) passaram a ser substituídos por um enfoque nos resultados e objetivos alcançados (fins).**
- O passou para o "por que" ou "para que" administrar.
- A ênfase em fazer corretamente o trabalho (the best way de Taylor) passou à ênfase em fazer o trabalho mais relevante aos objetivos da organização para alcançar eficácia.



Administração por Objetivos

- **A Administração por Objetivos (APO) ou administração por resultados constitui o modelo administrativo identificado com o espírito pragmático *(pode aplicar na prática)* e democrático da Teoria Neoclássica.**
- **Seu aparecimento ocorreu em 1954, quando Peter Drucker publicou um livro sobre a Administração por Objetivos, sendo considerado o pai da APO.**

Administração por Objetivos

- É um método pelo qual as metas são definidas em conjunto pelo gerente e seus subordinados, as responsabilidades são especificadas para cada um em função dos resultados esperados.
- **Embora tenha um passado autocrático, a APO funciona hoje como uma abordagem amigável, democrática e participativa.**
- ...serve de base para os novos esquemas de avaliação do desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo, para a compatibilização entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais das pessoas. Dentro dessa concepção, a APO trabalha dentro do seguinte esquema:

Administração por Objetivos

- Gerente e subordinado se reúnem, discutem, negociam e em conjunto formulam os objetivos de desempenho para o subordinado...objetivos, metas e resultados são negociados entre eles, de maneira consensual e participativa;



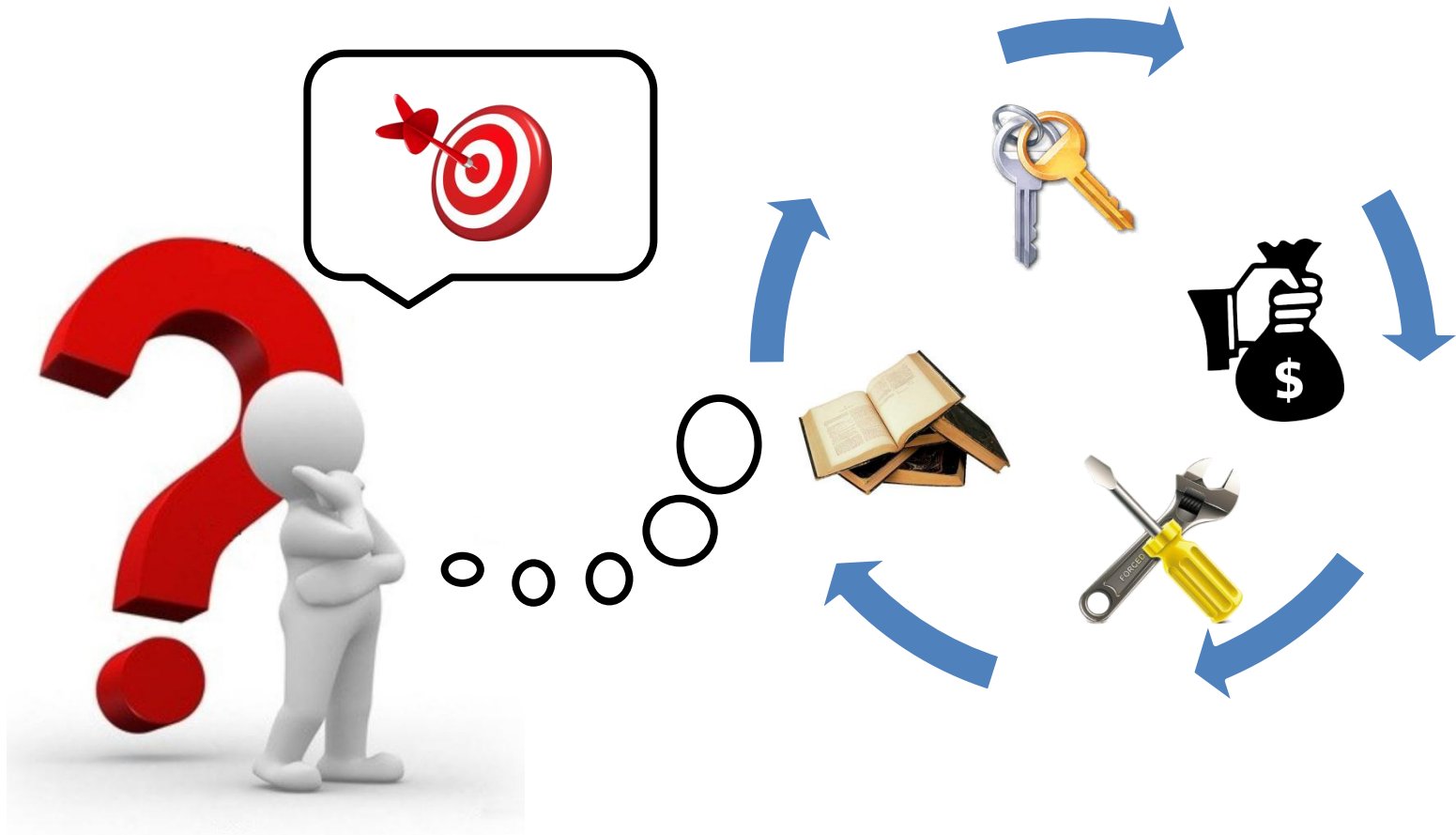
Administração por Objetivos

- A partir daí, o gerente se compromete a proporcionar apoio, direção e recursos para que o subordinado possa trabalhar eficazmente orientado para o alcance dos objetivos;



Administração por Objetivos

- O subordinado passa a trabalhar para desempenhar metas e cobra os meios e recursos necessários para alcançar os objetivos;



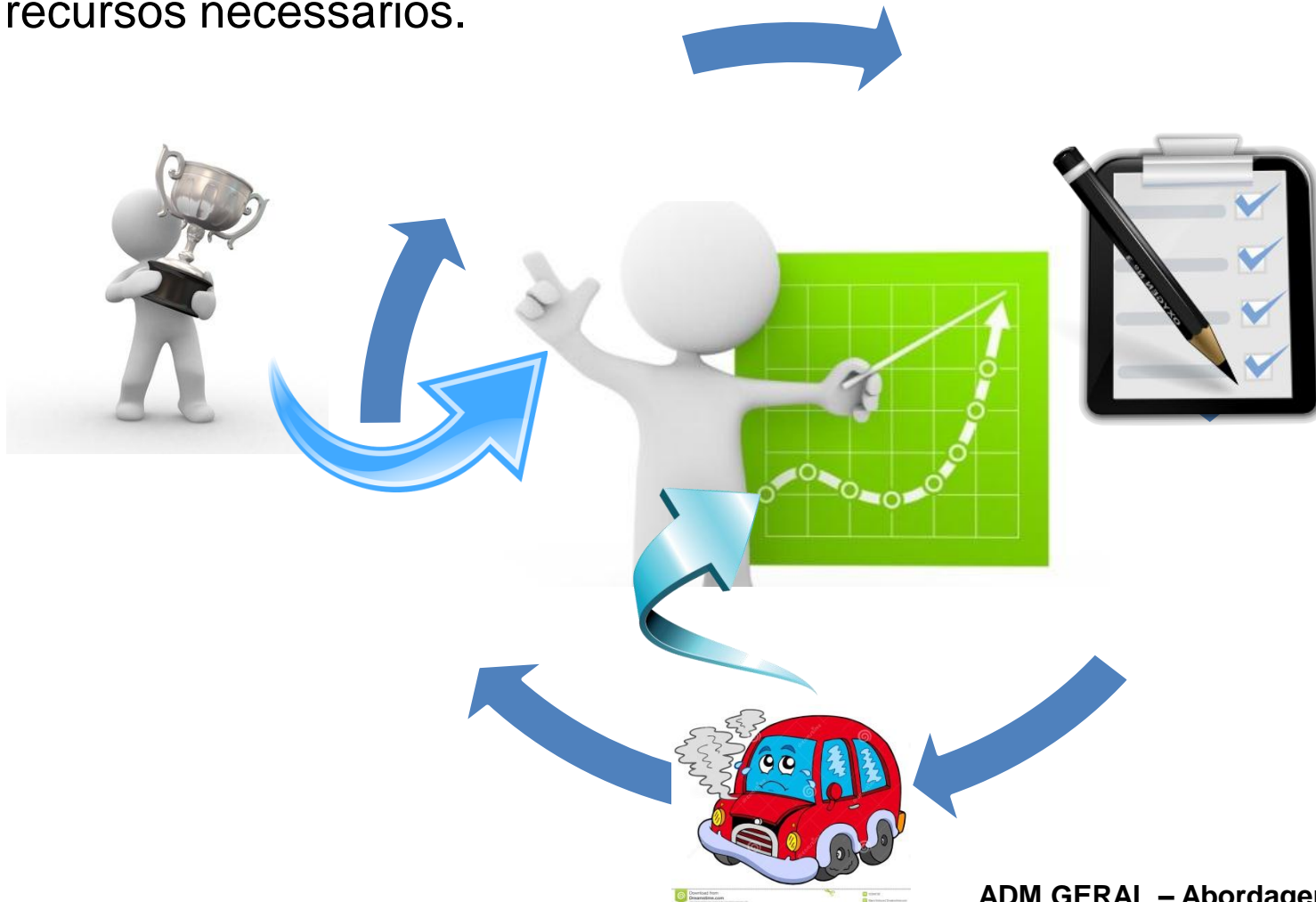
Administração por Objetivos

- Periodicamente, gerente e subordinado se reúnem para uma avaliação conjunta dos resultados e do alcance dos objetivos;

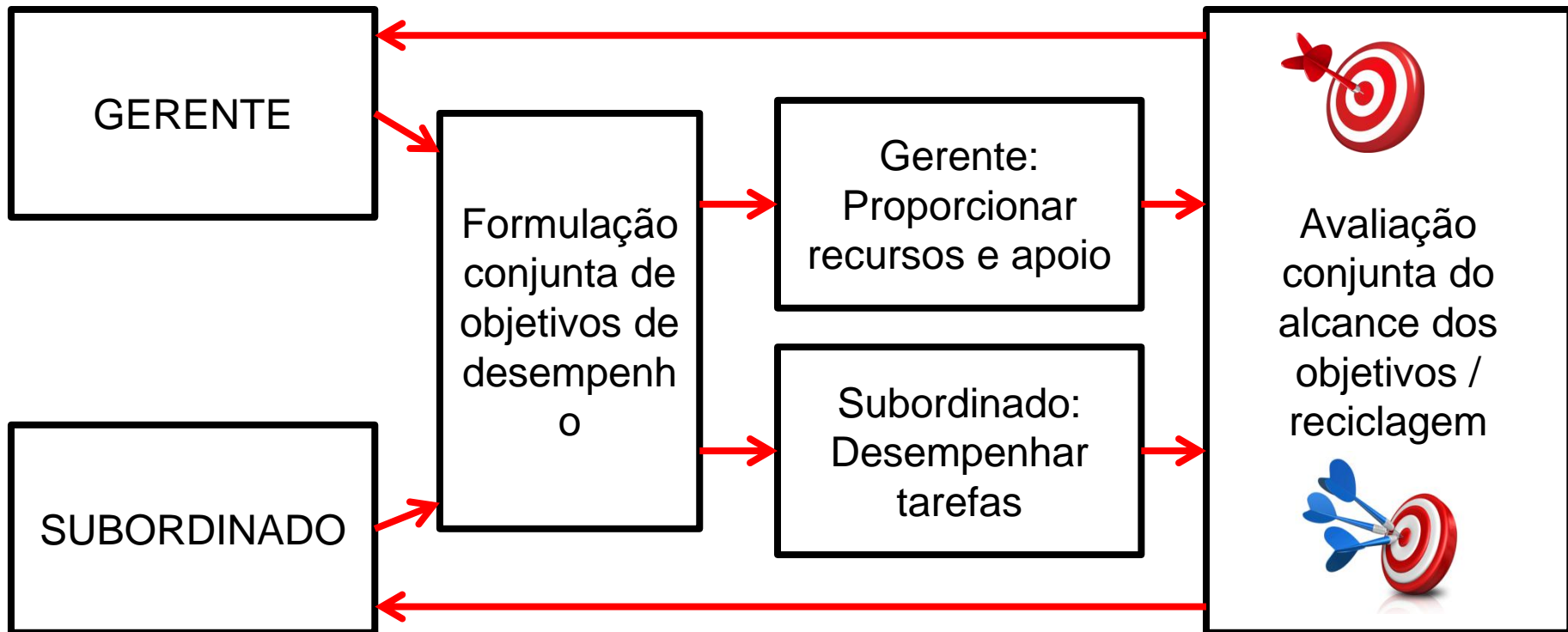


Administração por Objetivos

- A partir da avaliação conjunta, há uma “reciclagem” do processo: os objetivos são reavaliados ou redimensionados, bem como os meios e os recursos necessários.



PROCESSO APO



Características

1. Estabelecimento **conjunto de objetivos** entre o gerente e o seu superior;
2. Estabelecimento de objetivos para cada **departamento ou posição**; *(quanto, quando, meta)*
3. **Interligação** entre os vários **objetivos** departamentais;
4. Ênfase na **mensuração** e no **controle** de resultados; *(comparar plano com real...)*
5. Contínua **avaliação, revisão e reciclagem** dos planos;
6. **Participação** atuante das gerências e dos subordinados;
7. **Apoio intenso do staff.**



Fixação de Objetivos:

- A APO é um modelo de administração por meio do qual as gerências de uma organização estabelecem metas para suas administrações ... em consonância com as metas gerais da organização, fixadas pelos acionistas, por meio da Diretoria.
(desdobramento de objetivos)
- Um objetivo, em geral, é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados em um período determinado.
(vem do presidente)
- A importância dos objetivos pode ser avaliada pelos seguintes aspectos:

Fixação de Objetivos:

- Os objetivos proporcionam uma diretriz, uma finalidade comum;
- Permitem o trabalho em equipe e eliminam as tendências egocêntricas de grupos existentes na organização;
- Servem de base para avaliar planos e evitam erros devidos à omissão;
- Melhoram as possibilidades de previsão do futuro. A organização deve dirigir o seu destino, em vez de submeter-se às fatalidades ou ao acaso; (*plano de vida*)
- Quando os recursos são escassos, os objetivos ajudam a orientar e prever a sua distribuição criteriosa.



Objetivos mais comuns:

Posição competitiva no mercado



Inovação e criatividade nos produtos



Produtividade, eficiência e qualidade



Aplicação rentável dos recursos;



Taxa de dividendos (lucro);



Responsabilidades pública e social da empresa



Satisfação do cliente / Competitividade no cenário globalizado



CICLO DA APO

Fixação dos objetivos globais da empresa

Elaboração do planejamento estratégico

Fixação dos objetivos departamentais para o ano

Avaliação dos resultados alcançados em comparação com os objetivos departamentais

Revisão nos planos ou alteração nos objetivos departamentais

Avaliação dos resultados alcançados em comparação com os objetivos departamentais

Elaboração do plano tático do departamento

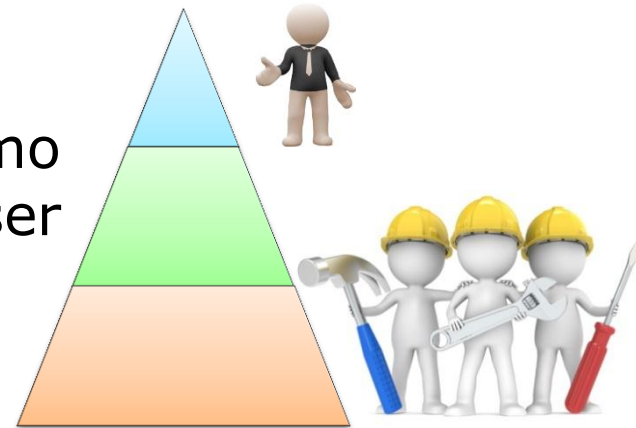
Desdobramento do plano tático em planos operacionais

Enquanto que a estratégia é abstrata e baseada em objetivos de longo prazo, a tática é concreta e baseada na descoberta da melhor ação a tomar de imediato



O sucesso da APO é favorecido por meio da observação dos seguintes aspectos:

- Ênfase consciente na formulação de objetivos consensuais;
- Frequente interação e retroação (feedback) entre subordinados e superiores quanto ao progresso frente aos objetivos, remoção de obstáculos ou necessidade de revisão dos objetivos;
- Oportunidade de participação, mesmo quando as decisões finais devam ser tomadas na cúpula da empresa.



ALGUNS BENEFÍCIOS DA APO



ALGUNS PROBLEMAS DA APO



