

TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Como a maioria das teorias que influenciaram o pensamento administrativo ocidental, foi também nos Estados Unidos que se cristalizou esse movimento, com maior destaque na década de 1950. **Sua ênfase está na obtenção dos "RESULTADOS".**

Autores como Peter Drucker, Harold Koontze, Cyril O'Donnel, entre outros, representam os expoentes mais divulgados entre nós dessa corrente administrativa.

Esses autores perceberam que as críticas da abordagem humanística e behaviorista, aos modelos de Taylor e Fayol revestiam-se de certo exagero sem ao mesmo tempo abandonar completamente a estruturação organizacional, hierarquização e departamentalização, em função de características das atividades propostas e largamente difundida (até hoje) pelas teorias clássicas.

Entenderam também que o movimento clássico foi um fator contribuinte e alavancador que contribui para o crescimento das organizações. **Para o movimento neoclássico, pode-se afirmar que os "pais" da administração moderna**, com todas as críticas, de fato são Taylor e Fayol, um estruturando o trabalho enquanto atividade racional, e o outro a estrutura racional das organizações.

2. CONCEITO

A Teoria Neoclássica se constitui numa revisão melhorada da Teoria Clássica de Taylor e Fayol, que se baseia nos seguintes fundamentos:

- A Administração é um processo operacional composto de funções, como: planejamento, organização, direção e controle.
- A Administração envolve uma variedade de situações organizacionais e precisa fundamentar-se na experiência para a elaboração de princípios.
- Os princípios da Administração são verdadeiros

3. CARACTERÍSTICAS DO MOVIMENTO NEOCLÁSSICO

- Ênfase na Prática Administrativa - entendendo a administração como sendo "orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum". A ênfase é a obtenção de resultados, priorizando a prática do prejuízo.
- Confirmação dos Conceitos Clássicos - a Teoria Neoclássica amplia, renova e desenvolve os conceitos do movimento clássico. A estrutura de organização do tipo linear funcional e linha-staff, as relações de linha e assessoria, o problema da autoridade e responsabilidade, e departamentalização e toda uma avalanche de conceitos clássicos são realinhados dentro da nova abordagem neoclássica.
- Ênfase nos Princípios Gerais da Administração - confirma os princípios de Fayol sendo porém, mais flexível em seu uso, sendo entendidos mais como raciocínio do que como leis.

- ✓ Objetivos:
Os objetivos da empresa e de seus elementos componentes devem ser claramente definidos e estabelecidos por escrito. A organização deve ser simples e flexível.
- ✓ Atividades e agrupamento de atividades:
As responsabilidades designadas para uma posição devem ser confirmadas tanto quanto possível ao desempenho de uma simples função.

As funções devem ser designadas para as unidades orgânicas na base da homogeneidade no sentido de alcançar a operação mais eficiente e econômica.
- ✓ Autoridade:
Linhas claras de autoridade descendo do topo até a base da organização e responsabilidade de base ao topo.

A responsabilidade e a autoridade de cada posição devem ser claramente definidas por escrito.

A responsabilidade deve ser sempre acompanhada de correspondente autoridade.

A autoridade, para tomar ou iniciar qualquer ação, deve ser delegada o mais próximo possível da cena de ação.

O número de níveis de autoridade deve restringir-se ao mínimo.
- ✓ Relações:
Há o limite quanto ao número de posições que pode ser eficientemente supervisionado por um único indivíduo.

Cada indivíduo na organização deve reportar-se apenas a um único superior.

A responsabilidade da autoridade mais elevada para com os atos de seus subordinados é absoluta.

1. NOVOS CONCEITOS INTRODUZIDOS PELA TEORIA NEOCLÁSSICA

➤ Conceito de Eficiência e Eficácia

A Teoria Clássica mostrava uma preocupação total com a eficiência, a realização de um trabalho da melhor maneira e com o menor desperdício de tempo e recursos possíveis, na crença de que o somatório dos ótimos locais (trabalho, pessoal, setor) resultaria certamente no ótimo global (da organização como um todo).

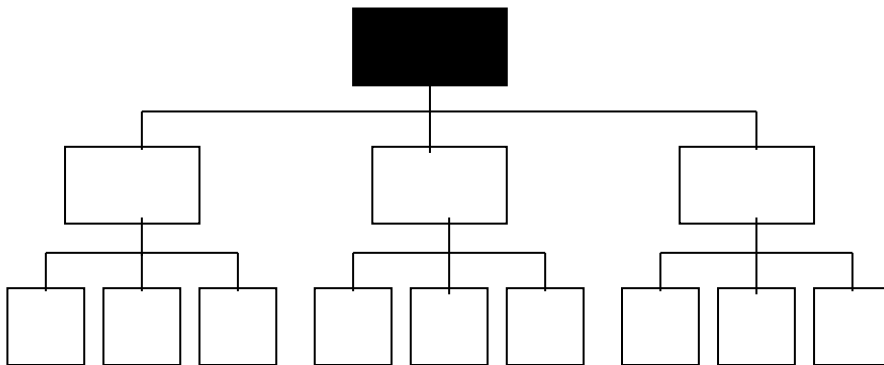
A preocupação da eficiência é com os meios - a maneira de fazer - e não os resultados propriamente ditos, cujo alcance deve ser assegurado pela Administração, faz-se necessária a elaboração de um conceito - a eficácia - que expressasse a preocupação com os resultados, com os fins. A eficácia é, portanto, a verificação se o trabalho bem-feito é de fato necessário e contribui para os resultados almejados.

➤ Centralização e Descentralização

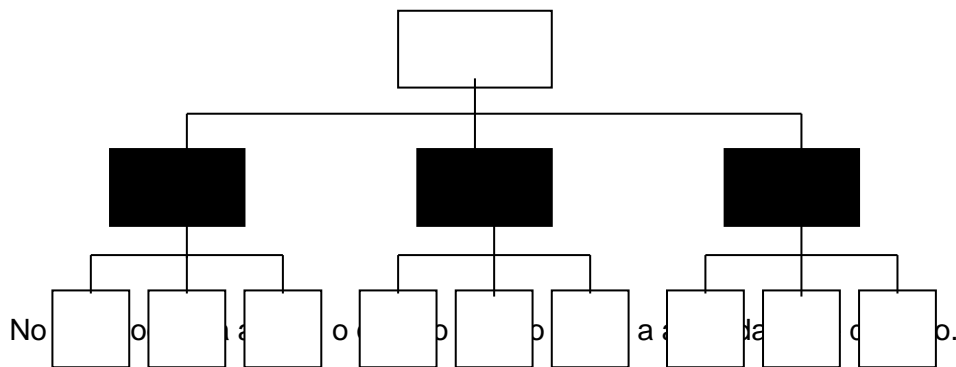
Na Teoria Clássica de Fayol presenciamos uma ênfase na estrutura linear com destaque na centralização (as decisões são tomadas pelos escalões superiores), enquanto que Taylor na sua colocação de supervisão funcional (cada especialista tinha autoridade sobre a execução - controle de qualidade, tempos e métodos, planejamento da produção, etc) mostrava uma descentralização (onde as decisões são tomadas por escalões hierárquicos menores).

As organizações mais modernas que apresentam um modelo de autoridade de linha com staff, onde a assessoria ou staff age através de autoridade de linha em variados graus de intensidade, representou campo fértil para análises da abordagem Neoclássica, procurando criar princípios e fatores que indicassem o modelo mais adequado para cada caso.

ORGANIZAÇÃO CENTRALIZADA



ORGANIZAÇÃO DESCENTRALIZADA



A Teoria Neoclássica procurou não se restringir a defender uma ou outra mas sim em estabelecer qual das duas é a mais indicada para cada caso.

Para que haja a opção pela **descentralização** procurou-se os fatores que determinassem esta escolha, que são os seguintes:

- Tamanho da organização;
- Ramo de atividade;
- Vocação política e econômica do macroambiente;
- Convicção e traços pessoais da alta Administração;
- Competência do quadro de subordinados;
- Confiabilidade e eficácia do sistema de comunicação.

As Vantagens da Centralização:

- As decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa.
- Os tomadores de decisão no topo, são melhores treinados do que aqueles que estão nos níveis mais baixos.
- As decisões são mais consistentes.
- A centralização elimina esforços duplicados reduzindo custos.

As Desvantagens da Centralização:

- As decisões são tomadas por administradores da cúpula que estão distanciados dos fatos e das circunstâncias.
- Os tomadores de decisão no topo raramente têm contato com as pessoas e situações envolvidas.
- As linhas de comunicação da cadeia escalar provocam demorar e maior custo operacional.
- As decisões têm de passar pela cadeia escalar envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

As Vantagens da Descentralização:

- Os chefes, a autoridade para decidir, ficam mais próximos do ponto onde as decisões são tomadas, ou seja, há maior flexibilidade e sobretudo velocidade na tomada das decisões. Isso representa menos gastos e maior agilidade do sistema, pois este não fica em tempo de espera (stand by) até a chegada da decisão.
- Permite uma estratificação das decisões: as rotineiras são delegadas e tomadas pelos níveis inferiores, enquanto as mais abrangentes, não rotineiras são assumidas por escalões superiores.
- Permite um enriquecimento dos cargos intermediários (como gerentes setoriais, distritais, etc) com consequente motivação dos ocupantes desses cargos. Ao mesmo tempo forma-se pessoal qualificado que poderá ser aproveitado em outras funções.

As Desvantagens da Descentralização

- Decisões não Homogêneas - sendo as decisões tomadas em vários segmentos e por várias pessoas, acabam por carecer de uniformidade. Apesar das diretrizes que conduzem o raciocínio na tomada de decisões, há a necessidade de reuniões de coordenação para tentar uniformizá-las.
- Aproveitamento Insuficiente dos Especialistas - devido à descentralização pode ocorrer que especialistas não participem das decisões da sua área, frustrando-os ou mesmo comprometendo a qualidade das decisões tomadas por pessoas com menor grau de especialização.
- Transferência de Responsabilidade - Poderá ocorrer de um nível "empurrar" ou acreditar que outro nível tenha assumido a responsabilidade por alguma ação, o que resulta em evidente prejuízo.

Decorrências da Abordagem Neoclássica

1. Tipos de Organização

- **Organização Linear - características**

- ✓ A mais antiga (origem nos exércitos, igreja).
- ✓ Linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados.
- ✓ Canais formais de comunicação presentes no organograma.
- ✓ Centralização de decisões.

Vantagens

- Fácil compreensão
- Nítida delimitação das responsabilidades (formal)
- Facilidade de implementação (unidade comando)
- Tipo de organização indicado para pequenas empresas

Desvantagens

- Risco de rigidez devido à estabilidade formal.
- Autoridade limita a cooperação o reforça tendências à rigidez.
- Riscos de excessiva ênfase na chefia.
- Riscos do congestionamento dos canais de organização.

- **Organização Funcional – características**

- ✓ Necessidade de especialização à medida que o negócio cresce e se desenvolve (flexibilidade/ especialização).
- ✓ Autoridade dividida, cada subordinado se reporta a vários superiores em função do fluxo de trabalho e da especialidade de cada um.
- ✓ Nenhum superior tem autoridade total sobre seus subordinados, mas autoridade parcial e relativa (negação do princípio de unidade de comando de Fayol).
- ✓ Linhas diretas de comunicação entre os diferentes níveis.
- ✓ Descentralização das decisões. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões.
- ✓ Ênfase na especialização.

Vantagens

- Máximo de especialização cada órgão pode concentrar-se total e unicamente sobre o seu trabalho.
- Permite a melhor supervisão possível, pois cada órgão reporta-se aos especialistas no seu campo.
- Comunicação interna sem mediações, contatos diretos entre os órgãos ou cargos interessados.
- Especialização planejamento/ execução.

Desvantagens

- Dificuldade na delimitação das responsabilidades, a medida que, cada subordinado se reporta a vários superiores.
- Riscos de concorrência entre os especialistas e perda da visão do conjunto das organizações.
- Tendências a conflitos.
- Confusão de objetivos.

- **Organização LINHA-STAFF – características**

- ✓ Resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, objetivando aproveitar as vantagens destes 2 tipos de organização e reduzir as suas desvantagens.
- ✓ Órgão de linhas (execução) e assessoria mantendo relações entre si.
- ✓ As atividades de linha estão diretamente ligadas aos objetivos básicos da organização. Elas têm autoridade para decidir e executar os assuntos princípios de organização.
- ✓ As atividades de STAFF estão indiretamente ligadas aos objetivos da empresa. A sua autoridade está na assessoria, planejamento, consultoria, recomendação.
- ✓ Coexistência de linhas formais (hierarquia) e diretas (serviços especializados).
- ✓ Separação entre órgão operacionais e órgãos assessores.

Vantagens

- Permite combinar o princípio da autoridade única com os serviços de consultoria especializados.
- Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de STAFF. (Ausência teoricamente de conflitos entre os especialistas e os executores).

Desvantagens

- Conflito entre a linha-STAFF - dificuldade no equilíbrio entre os dois setores

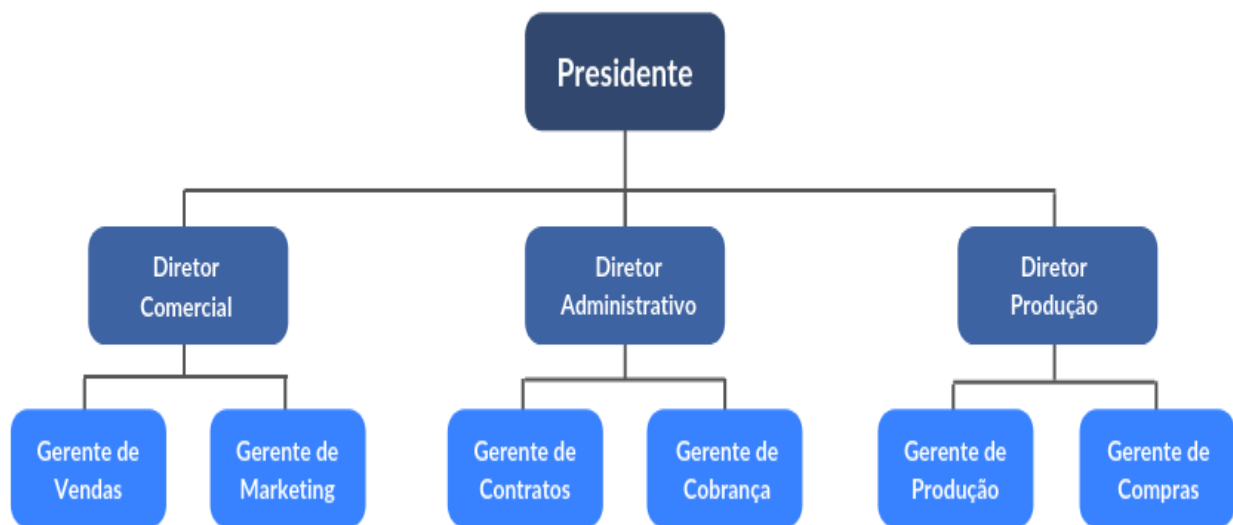
2. A Departamentalização Neoclássica

Uma das grandes preocupações do movimento neoclássico foi a estruturação e adequação das empresas à nova ordem.

Departamentalização significa divisão ou segmento, designa uma área da empresa destinada ao desempenho de uma atividade específica. Ex. Depto. de Recursos Humanos; Vendas; Compras; Marketing; Produção; Financeiro; Contabilidade, etc.

Para os autores clássicos, a especialização na organização pode ocorrer em dois sentidos: **vertical** e **horizontal**.

- Horizontal - quando há necessidade de se criar departamentos especializados em determinada atividade, também conhecida como crescimento horizontal. Se faz à custa de um maior número de órgãos especializados, no mesmo nível hierárquico. É mais conhecida por "**Departamentalização**" pela sua tendência incrível de criar departamentos.
- Vertical - quando se verifica a necessidade de aumentar a eficiência e a qualidade da supervisão, acrescentando-se mais níveis hierárquicos à estrutura. É um desdobramento da autoridade denominadas de processo escalar. Caracteriza-se sempre pelo crescimento vertical da organização, isto é, pelo aumento do número de níveis hierárquicos.
- **Obs.:** *Raramente ocorre a especialização vertical sem que ocorra também a especialização horizontal e vice-versa. Ambos se completam e dificilmente andam separadas.*



Tipos de Departamentalização

- **Funções:** agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa. (critério mais utilizado)

Vantagens:

- Permite acompanhamento mais detalhado.
- Permite agrupar os especialistas sob uma única chefia comum.
- Permite economia de pessoas, máquinas e produção.
- As tarefas recebem orientação específica para cada uma das suas atividades.

Desvantagens:

- Direção específica e reduz a cooperação interdepartamental.
- Inadequada para ambientes imprevisíveis.
- Abordagem introvertida.

- **Produtos e Serviços:**

- ✓ As atividades requeridas para a produção deverão ser agrupadas no mesmo depto.
- ✓ Facilita o emprego de tecnologia, máquinas e equipamentos.
- ✓ Exige um nível mínimo que justifique o uso de instalações e pessoal.

Vantagens:

- O depto é avaliado pelo sucesso do produto ou serviço.
- Cada executivo tem acesso a todos os aspectos da Administração do seu produto.
- Facilita a inovação (requer cooperação e comunicação dos vários contribuintes para o produto).
- Permite a flexibilidade.
- Facilita a MKT da empresa.

Desvantagens:

- Não indicado para circunstâncias estáveis.
- Elevado custo operacional para empresas com poucos produtos.
- Requer uma estrutura de STAFF (risco de conflito com os especialistas).

➤ **Geográfica**

- ✓ Diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado da empresa.
- ✓ Os mercados estão dispersos e a eficiência será obtida se as atividades referentes a produtos e serviços forem agrupadas por regiões.
- ✓ Incentiva uma política de descentralização.
- ✓ Utilizada por Multinacionais (vendas).

Vantagens:

- Ajuste às necessidades locais.
- Permite fixar a responsabilidade de lucro e desempenho.
- Indica para firmas de varejo.
- Estimula os executivos responsáveis para cada território.

Desvantagens:

- Risco de ênfase na questão regional (enfraquecimento da coordenação).
- Concentração apenas em alguns aspectos (mercadológicas e produção).

➤ **Clientela**

- ✓ Agrupamento de atividades que se refere um interesse fundamental pelo consumidor do produto ou serviço executado pela organização.
- ✓ Segmentação por diferentes tipos de clientes.

Vantagens:

- Agrupar os principais itens do negócio.
- Dispõem as responsabilidades e os executivos para satisfazer as necessidades e os requisitos dos clientes.
- A organização concentra sua atuação sobre os canais mercadológicos.

Desvantagens:

- Risco da perda de uma visão de conjunto (preocupação compulsiva com o cliente).

➤ **Processo:**

- ✓ Utilizada nas empresas industriais nos níveis de operação.
- ✓ A diferenciação e agrupamento de funções se fazem a partir do processo produtivo.

Vantagens:

- Maior eficiência econômica devido ao melhor da tecnologia.

Desvantagens:

- Risco de mudanças bruscas na tecnologia pode causar perda de flexibilidade e de capacidade de adaptação.

➤ **Projeto:**

- ✓ Grande concentração de recursos e prolongado tempo para sua maturação (estaleiro manuais hidroelétricas).

Vantagens:

- Visão global do início e término de produtos que exigem demandas e de grande porte.
- Departamentalização temporária.

Desvantagens:

- Falta de coordenação entre muitas habilidades e conhecimentos requeridos.

3. Administração Por Objetivos (APO)

Origem:

Em 1954 Peter Drucker publicou o livro *Prática de Administração de Empresas* e caracterizou a administração por objetivos.

A APO teve origem como método de avaliação e controle sobre o desempenho de áreas e organização em crescimento rápido.

- Início foi um critério financeiro de avaliação e controle.
- Deformidades, pois não considerou a organização social e humana.
- Descentralização e Administração por resultados.
- A direção fixa os objetivos para cada chave e cada área escolheria como atingir os resultados.
- Abolidos os órgãos de STAFF, cada divisão cria ou contrata os serviços que necessita para atingir seus objetivos.

Características:

Técnica de direção de esforços através do planejamento e controle Administrativo.

- Na definição do negócio e onde se pretende chegar.
- Inicialmente são estabelecidos os objetivos anuais.
- Cada departamento tem os seus objetivos particulares traçados em função das definições mais gerais.

Procedimentos:

- O executivo e seu superior estabelecem objetivos comuns.
- Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou posição
- Interligar os objetivos departamentais.
- Elaborados planos táticos e operacionais (ênfase mensuração e controle).
- Avaliação e reciclagem dos planos.
- Valorização da chefia.
- Apoio durante os primeiros períodos (STAFF).

Objetivos:

Explícito enunciado sobre resultados ou metas a serem avançados num período e custo determinado.

- Deve ser: quantificado, difícil, relevante e compatível.
- Representam os propósitos dos indivíduos e do seu estilo de liderança.
- Compatibilizar os objetivos específicos a quais passa a ser a principal atribuição da gerência.

Importância dos Objetivos:

Proporcionam a organização uma finalidade comum.

- Permitem o trabalho em equipe.
- Auxiliam na avaliação de metas.

Gerência e a fixação de objetivos:

- Os executivos fixam os alvos a longo e curto prazo.
- Os objetivos são vistos como resultados a serem obtidos e não como tarefas.
- Ênfase no compromisso dos subordinados em relação as metas propostas.

Crítérios de escolha de objetivos:

- Atividades que tem maior impacto sobre os resultados.
- Objetivo deve ser específico e claro.
- Os resultados esperados devem ser enunciados em termos mensuráveis.
- Concentra-se nos alvos vitais.
- Objetivo indica o resultado a ser atingido, mas não limita a liberdade de escolha.

APO e Desenvolvimento de Executivos

A APO esta ligada a um programa de desenvolvimento de executivos.

- Ênfase: desempenho ligado a recompensas.
- Estabelecimento comum de objetivos como instrumento de motivação.
- Avaliação de desempenho pode ser convertida em estímulo de desafios a serem vencidos.