

Teoria Neoclássica da Administração

(pag. 147 a 226 livro Chiavenato)

A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Baseia-se nos seguintes fundamentos:

1. A Administração é um processo operacional composto por funções, como: *planejamento, organização, direção e controle*.

2. Como a Administração envolve uma variedade de situações organizacionais, ela precisa fundamentar-se em princípios básicos que tenham valor preditivo.

3. A Administração é uma arte que, como a Medicina ou a Engenharia, deve se apoiar em princípios universais.

4. Os princípios de administração, a exemplo dos princípios das ciências lógicas e físicas, são verdadeiros.

5. A cultura e o universo físico e biológico afetam o meio ambiente do administrador. Como ciência ou arte, a teoria da Administração não precisa abarcar todo o conhecimento para poder servir de fundamentação científica aos princípios de Administração.

Surgimento da Teoria Neoclássica: após a Segunda Guerra Mundial.

Conceito: Visa tratar a organização sob o ponto de vista de processo administrativo

Métodos: Visam à eficiência organizacional buscando, por meio de objetivos claros, resultados eficazes.



A troca dos meios pelos fins

Enquanto a Administração Científica enfatizava os métodos e a racionalização do trabalho e a Teoria Clássica punha ênfase nos princípios gerais da Administração, a Teoria Neoclássica considera os meios na busca da eficiência, mas enfatiza os fins e os resultados, na busca de eficácia. Há um forte descolamento para os *objetivos* e resultados.

Seguidores da Teoria Neoclássica

**Peter
Drucker**

**Ernest
Dale**

**Harold
Koontz**

**William
Newman**

**Louis
Allen**

As principais características da Teoria Neoclássica são as seguintes:

1. Ênfase na prática da administração;
2. Reafirmação dos postulados clássicos;
3. Ênfase nos princípios gerais de administração;
4. Ênfase nos objetivos e nos resultados;
5. Eclétismo nos conceitos (Formado por elementos colhidos em diferentes gêneros ou opiniões).

1. Ênfase na prática da administração:

A Teoria Neoclássica caracteriza-se por uma forte ênfase nos aspectos práticos da administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, muito embora não se tenha descuidado dos conceitos teóricos da Administração. Os autores neoclássicos buscam desenvolver os seus conceitos de forma prática e utilizável, visando principalmente a ação administrativa. A teoria só tem valor quando operacionalizada na prática.



2. Reafirmação dos postulados clássicos:

A Teoria Neoclássica é quase como que uma reação à enorme influência das Ciências do Comportamento, no campo da Administração, em detrimento dos aspectos econômicos e concretos que envolvem o comportamento das organizações. E, para tanto, retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as contingências da atualidade, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível.

3. Ênfase nos princípios gerais de Administração:

Os princípios de Administração que os clássicos utilizavam como leis científicas são retomados pelos neoclássicos como critérios elásticos para a busca de soluções administrativas práticas. Os administradores são essenciais a toda organização dinâmica e bem-sucedida, pois devem planejar, dirigir e controlar as operações do negócio. Os autores neoclássicos se preocupam em estabelecer os princípios gerais da Administração capazes de orientar o administrador no desenvolvimento de suas funções. Esses princípios gerais, apresentados de forma e conteúdos variados por parte de cada autor, procuram definir o processo pelo qual o administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de seus subordinados.

4. Ênfase nos objetivos e nos resultados:

Toda organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Os objetivos são valores visados ou resultados desejados pela organização. A organização espera alcançá-los, por meio de sua operação eficiente. Se essa operação falha, objetivos ou resultados são alcançados parcialmente. São os objetivos que justificam a existência e a operação de uma organização. Um dos melhores produtos da Teoria Neoclássica é a chamada Administração por Objetivos (APO), o qual veremos adiante.

5. Eclétismo nos conceitos:

Embora se baseiem na Teoria Clássica, os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes. Devido a esse eclétismo, a Teoria Neoclássica se configura como Teoria Clássica atualizada, bem como configura a formação do administrador na metade final do século XX.

Administração como Técnica Social

Para os neoclássicos a Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. E o bom administrador é, naturalmente, aquele que

A sociedade e as organizações

Um dos fenômenos marcantes do século atual é o surgimento de uma sociedade de organizações. Nessa sociedade, as tarefas sociais importantes estão sendo confiadas a grandes instituições, como governo, universidades, sindicatos, empresas etc. essa sociedade de organizações tende a um pluralismo de objetivos, a uma diversidade de instituições e a uma difusão do poder. Essas organizações agem entre si e, embora sejam interdependentes, elas têm de viver e trabalhar juntas. Nenhuma dessas organizações existe por si só. Cada vez mais aumenta a interdependência organizacional, pois as organizações contratam entre si a própria execução das funções. Cada vez mais cada organização utiliza outras organizações como agentes para a realização de muitas de suas próprias tarefas. Na verdade, as organizações trabalham dentro de uma rede de interdependência que envolve fornecedores de um lado e consumidores do outro.

possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço.

A administração é uma atividade essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviços, no exército, nos hospitais, na igreja, na biblioteca, no arquivo etc. O ser humano necessita, cada vez mais, cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos.

Aspectos Administrativos Comuns às Organizações

Quanto aos Objetivos:

1. As organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são organismos sociais que visam à realização de uma tarefa social.
2. O objetivo da organização está fora dela, e é sempre uma contribuição específica para o indivíduo e a sociedade.

Quanto à administração:

1. Todas as organizações são diferentes em seus objetivos, em seus propósitos, mas são essencialmente semelhantes na área administrativa.
2. Todas elas exigem uma estrutura determinada, de um lado, pela tarefa e por suas demandas e, de outro, por “princípios de administração” genéricos e adequados à “lógica da situação”.

Aspectos Administrativos Comuns às Organizações

Quanto ao desempenho individual:

1. É o campo onde há menor diferença entre as organizações. O desempenho individual é a eficácia do pessoal que trabalha dentro das organizações. São indivíduos que fazem, decidem e planejam, enquanto as organizações são ficções legais, pois, por si, nada fazem, decidem e planejam.
2. As organizações só atuam à medida que os seus administradores agem, e é cada vez maior o número de pessoas que têm de ser eficientes para que a organização funcione, de um lado, e para que se auto-realizem e satisfaçam suas próprias necessidades, de outro. A eficácia é necessária à organização (para poder funcionar) e ao próprio indivíduo (para poder alcançar satisfação).

Eficiência e Eficácia

Cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia (resultados obtidos) é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência (processo) é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma organização refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade, por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nestes termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício. Contudo, nem sempre a eficácia e a eficiência andam juntas. Uma organização pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa.

Eficiência	Eficácia
<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nos meios• Fazer corretamente as coisas• Resolver problemas• Salvar recursos• Cumprir tarefas e obrigações• Treinar os subordinados• Manter as máquinas	<ul style="list-style-type: none">• Ênfase nos resultados• Fazer as coisas certas• Atingir os objetivos• Otimizar a utilização dos recursos• Obter resultados• Proporcionar eficácia aos subordinados• Máquinas funcionando

Princípios Básicos de Organização

1. Divisão do Trabalho

O processo de dividir o trabalho começou a ser praticado com o advento da Revolução Industrial, provocando uma mudança radical no conceito de produção pela fabricação maciça de grandes quantidades, por meio do uso da máquina, em substituição ao artesanato, e da aplicação da especialização do trabalhador na linha de montagem. Surgimento de níveis organizacionais: institucional (estratégico), intermediário (tático), operacional.

2. Especialização

Como consequência do princípio da divisão do trabalho, surge a especialização: cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas. Os neoclássicos adotam essas posições e passam a se preocupar com a especialização dos órgãos que compõem a estrutura organizacional.

3. Hierarquia

Outra consequência do princípio da divisão do trabalho é a diversificação funcional dentro da organização. A pluralidade de funções imposta pela especialização exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades para que essas cumpram harmoniosamente suas respectivas missões.

3.1 Autoridade distingue-se por três características:

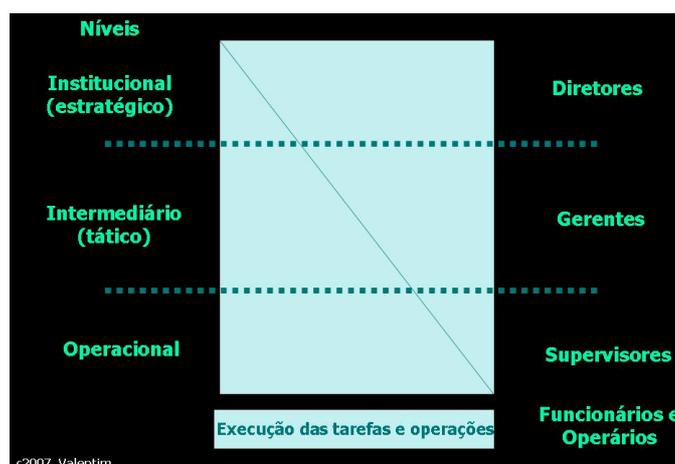
- Autoridade é alocada em posições da organização e não em pessoas;
- Autoridade é aceita pelos subordinados;
- Autoridade flui abaixo, por meio da hierarquia verticalizada.

3.2 Responsabilidade é o outro lado da moeda. Significa o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para a qual a pessoa foi designada.

3.3 Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia.

Conceito Clássico e Neoclássico de autoridade

Para os autores clássicos, a autoridade é conceituada como um poder formal, ou seja, o direito de dar ordens, de comandar outros, para que execute ou deixem de executar algo, da maneira considerada, pelo possuidor dessa autoridade, como adequada para a realização dos objetivos da empresa ou do órgão. Fayol dizia que *“autoridade é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência”*, conceituando-a, ao mesmo tempo, como poder formal e poder legitimado. Assim, como condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades voltadas para o alcance dos objetivos da empresa. A autoridade formal é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupa uma determinada posição. Para os neoclássicos, *autoridade é o direito formal e legítimo de tomar decisões, transmitir ordens e alocar recursos para alcançar os objetivos desejados da organização.*



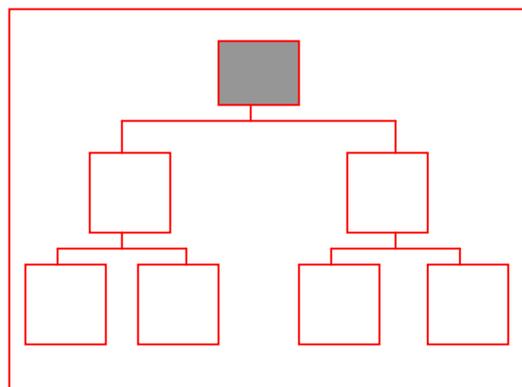
Diferentes níveis de organização

Centralização versus Descentralização

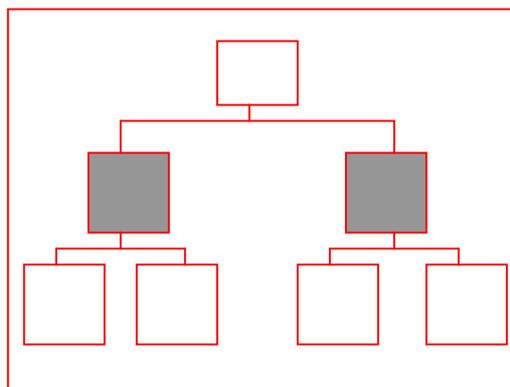
Referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas. Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está próxima ao topo da organização. Na descentralização, a autoridade de tomar decisões é deslocada para os níveis inferiores organização.



A decisão entre centralizar ou descentralizar



Organização Centralizada



Organização Descentralizada

Centralização versus Descentralização

<p>Vantagens da Centralização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ As decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa; ▪ Os tomadores de decisão situados no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos níveis mais baixos; ▪ As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais; ▪ Elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais; ▪ Certas funções - como compras e tesouraria – permitem maior especialização e vantagens. 	<p>Vantagens da Descentralização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação; ▪ Maior participação no processo de decisão, bem como promove motivação e moral elevado entre os gerentes e supervisores; ▪ Proporciona construir conhecimento coletivo de forma mais socializada; ▪ As decisões são tomadas rapidamente em vários níveis da organização.
<p>Desvantagens da Centralização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ As decisões são tomadas por administradores que estão distanciados dos fatos; ▪ Os tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato com as pessoas e situações envolvidas; 	<p>Desvantagens da Descentralização</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de uniformidade nas decisões; ▪ Insuficiente aproveitamento dos especialistas; ▪ Falta de equipe apropriada.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras e maior custo operacional; ▪ Cresce a possibilidade de distorções e erros pessoais no processo. 	
--	--

As funções do administrador como um processo sequencial:



1. Planejamento

As organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem alcançados e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura.

A – estabelecimento de objetivos

O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A questão é: saber onde se pretende chegar para saber exatamente como chegar lá.

B – desdobramento dos objetivos

Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização (no topo da hierarquia) até os objetivos operativos ou operacionais que envolvem simples instruções para a rotina cotidiana (na base da hierarquia). Enquanto os objetivos organizacionais são amplos e genéricos, à medida que se desce em seus desdobramentos, a focalização torna-se cada vez mais restrita e detalhada:

Desdobramentos dos Objetivos



Políticas. São afirmações genéricas baseadas nos objetivos organizacionais e que funcionam como guias orientadores da ação administrativa. Utilizam palavras como: manter, seguir, usar, prover, assistir etc. As mais comuns são as políticas de recursos humanos (como tratar os funcionários da organização), as políticas de vendas (como tratar a clientela), as política de preços (como manejar preços diante do mercado) etc.

Faceli – Curso de Administração de empresas

Ex: “As políticas de RH serão balizadas na meritocracia e na transparência”.

Diretrizes. São princípios estabelecidos para possibilitar ao alcance dos objetivos pretendidos pela organização. Como os objetivos são fins, as diretrizes servem para balizar os meios adequados para atingi-los e canalizar as decisões. Existem diretrizes de pessoal (como recrutar e selecionar candidatos), diretrizes de compras (como fazer a seleção de fornecedores) etc.

Metas. São alvos a atingir no curto prazo. Podem ser confundidas com os objetivos. As metas mais comuns são produção mensal, faturamento mensal, cobrança diária etc.

Ex: Metas são parametrizadas para o curto prazo,

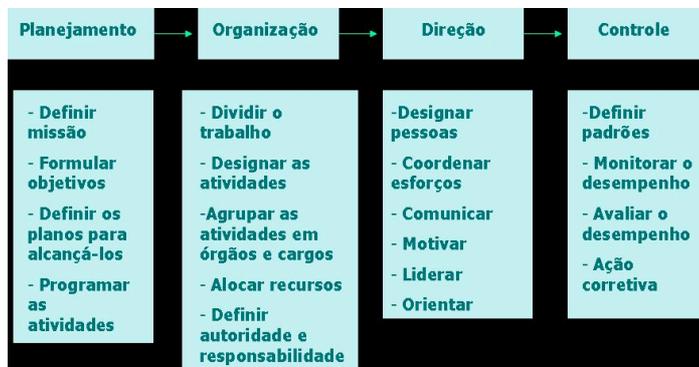
Programas. São atividades sequenciais necessárias para atingir uma meta. O alcance de metas é planejado por meio de programas. Os programas são planos específicos. São muito variáveis e podem incluir um conjunto integrado de planos menores. *É caso do programa de produção (como programar a produção de diversas áreas para atingir a meta de produção estabelecida).*

Ex: Programa de redução de acidentes do trabalho; Programa de contratação trainees e estagiários; Programa de redução de despesas.

Procedimentos ou Métodos. São os modos pelos quais os programas deverão ser executados ou realizados. Os procedimentos são planos que prescrevem a sequência cronológica de tarefas específicas, requeridas para realizar determinados trabalhos. Os procedimentos também são denominados rotinas (passo a passo).

Normas. São regras coercitivas e regulamentos que cercam e que asseguram os procedimentos. São comandos diretos e objetivos de cursos de ação a seguir. As normas surgem quando uma determinada situação reclama por uma ação específica e única.

Processo Administrativo



c – Abrangência do planejamento

Alem da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia de planejamento. Nesse sentido, existem três níveis distintos de planejamento: o planejamento estratégico, tático e operacional

Planejamento estratégico

- É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Características:
- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e conseqüências estendidos a

vários anos pela frente.

- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade.
- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao qual todos os demais estão subordinados.

Planejamento Tático

É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização.

Suas características:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para cada exercício anual
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.

Teoria Geral da Administração – Teoria Neoclássica

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo Prazo	Macroorientado Aborda a empresa como uma totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto Prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas

Faceli – Curso de Administração de empresas

- É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

Planejamento operacional

É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- É projetado para o curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

2. Organização

Organização como entidade social é a organização dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturados. A organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas. Nesse sentido, organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos.

3. Direção

Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Esse é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. Ela está diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa.

As pessoas precisam ser aplicadas em seus cargos e funções, treinados, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam. A função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização.

Níveis de Organização

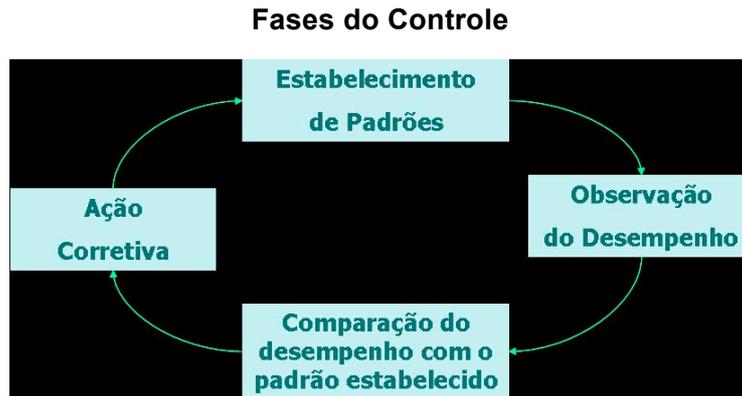
Abrangência	Tipo de Desenho	Conteúdo	Resultante
Nível institucional	Desenho organizacional	A empresa como uma totalidade	Tipos de organização
Nível intermediário	Desenho departamental	Cada departamento isoladamente	Tipos de departamentalização
Nível operacional	Desenho de cargos e tarefas	Cada tarefa ou operação	Análise e descrição de Cargos

Níveis de Direção

Níveis da Organização	Níveis de Direção	Cargos Envolvidos	Abrangência
Institucional	Direção	Diretores e altos executivos	A empresa ou áreas da empresa
Intermediário	Gerência	Gerentes e pessoal do meio do campo	Cada departamento ou unidade da empresa
Operacional	Supervisão	Supervisores e encarregados	Cada grupo de pessoas ou tarefas

4. Controle

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado.



Exercícios de fixação

(procure o livro Teoria Geral da Administração e busque responder às questões)

Analise, discuta e responda a afirmação:

• Peter F. Drucker (n. 1909): “O administrador não deve ficar obcecado com possíveis promoções no seu trabalho, mas em desenvolver novas formas de trabalho nas empresas. A gestão é uma disciplina humana, que tem por base o conhecimento e a formação das pessoas.”

Quais as características fundamentais da Teoria Neoclássica?

Por que se fala em ênfase na prática da Administração?

O que significam os princípios?

Explique a ênfase nos objetivos e nos resultados.

Explique o ecletismo da Teoria Neoclássica.

Explique eficiência e eficácia. Compare ambos os conceitos.

Quais os princípios básicos da organização para a Teoria Neoclássica?

Quais são os níveis existentes na organização? Explique.

Explique a hierarquia.

Conceitue autoridade e responsabilidade.

Explique a delegação.

Defina centralização e suas características.

Quais as vantagens e desvantagens da centralização.

Defina descentralização e suas características.

Quais as vantagens e desvantagens da descentralização.

Quais as funções do administrador para os diferentes autores neoclássicos? Explique as funções administrativas como um processo seqüencial.

Faceli – Curso de Administração de empresas

Defina planejamento e suas características.

Explique a abrangência do planejamento.

Explique o planejamento estratégico e suas características.

Explique o planejamento tático e suas características.

Explique o planejamento operacional e suas características.

Mostre os tipos de planos.

Explique os planos relacionados com métodos: procedimentos.

Explique os planos relacionados com dinheiro: orçamentos.

Explique os planos relacionados com tempo: programas ou programações.

Explique os planos relacionados com comportamentos: normas ou regulamentos.

Explique os vários sentidos da palavra organização.

Compare organização formal e organização informal.

Defina organização como função administrativa.

No que consiste organizar?

Explique a abrangência da organização.

Conceitue direção e suas características.

Quais as fases do controle? Explique cada uma delas.

Marque a resposta correta: (livro Chiavenato)

Podemos dizer que a Teoria Neoclássica é: (Cap. 7)

- a) A Teoria Clássica com roupagem moderna.
- b) A Teoria Estruturalista atualizada.
- c) A Teoria Clássica atualizada com os conceitos da organização moderna e baseada na formação eclética do administrador de hoje.
- d) A Teoria da Burocracia revitalizada com os conceitos da Teoria das Relações Humanas
- e) Nenhuma das alternativas

Dentre as principais características básicas da Teoria Neoclássica, está a ênfase: (Cap. 7)

- a) Na prática da administração.
- b) Nos princípios humanísticos, procurando tornar mais humano o capital.
- c) Na eficiência e na comunicação.
- d) No estabelecimento de regras e normas de comportamento administrativo rígidas e pouco mutáveis.
- e) Nenhuma das alternativas

Qual das afirmações abaixo se refere à características do processo de Planejamento Estratégico? (Cap. 7)

- a) Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- b) Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- c) Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.

Faceli – Curso de Administração de empresas

- d) É definido no nível intermediário em cada departamento da empresa e projetado para o médio prazo.
- e) É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade e projetado para o curto prazo.

Referências:

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da Administração. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 634p.

LODI, J. B. História da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 217p.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004. 521p.