

# **ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO**

Margarete Boteon

# Principais abordagens da TGA



FONTE PRINCIPAL DE LEITURA

Idalberto Chiavenato

**INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL  
DA ADMINISTRAÇÃO**

**Elsevier / Campus**

**[www.elsevier.com.br](http://www.elsevier.com.br)**

**[www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com)**

# SUMÁRIO RESUMIDO

**PARTE 1: INTRODUÇÃO À TGA**

**PARTE 2: OS PRIMÓRDIOS DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE 3: ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE 4: ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE 5: ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE 6: ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE 7: ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE 8: ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE 9: ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE 10: NOVAS ABORDAGENS EM ADMINISTRAÇÃO**

**PARTE CINCO**

**ABORDAGEM NEOCLÁSSICA**

**DA**

**ADMINISTRAÇÃO**

**(Capítulo 7)**

# ASPECTOS ABORDADOS:

Abordagem Neoclássica

Características da Abordagem Neoclássica

Administração como Técnica Social

Aspectos Administrativos Comuns às Organizações

Eficiência X Eficácia

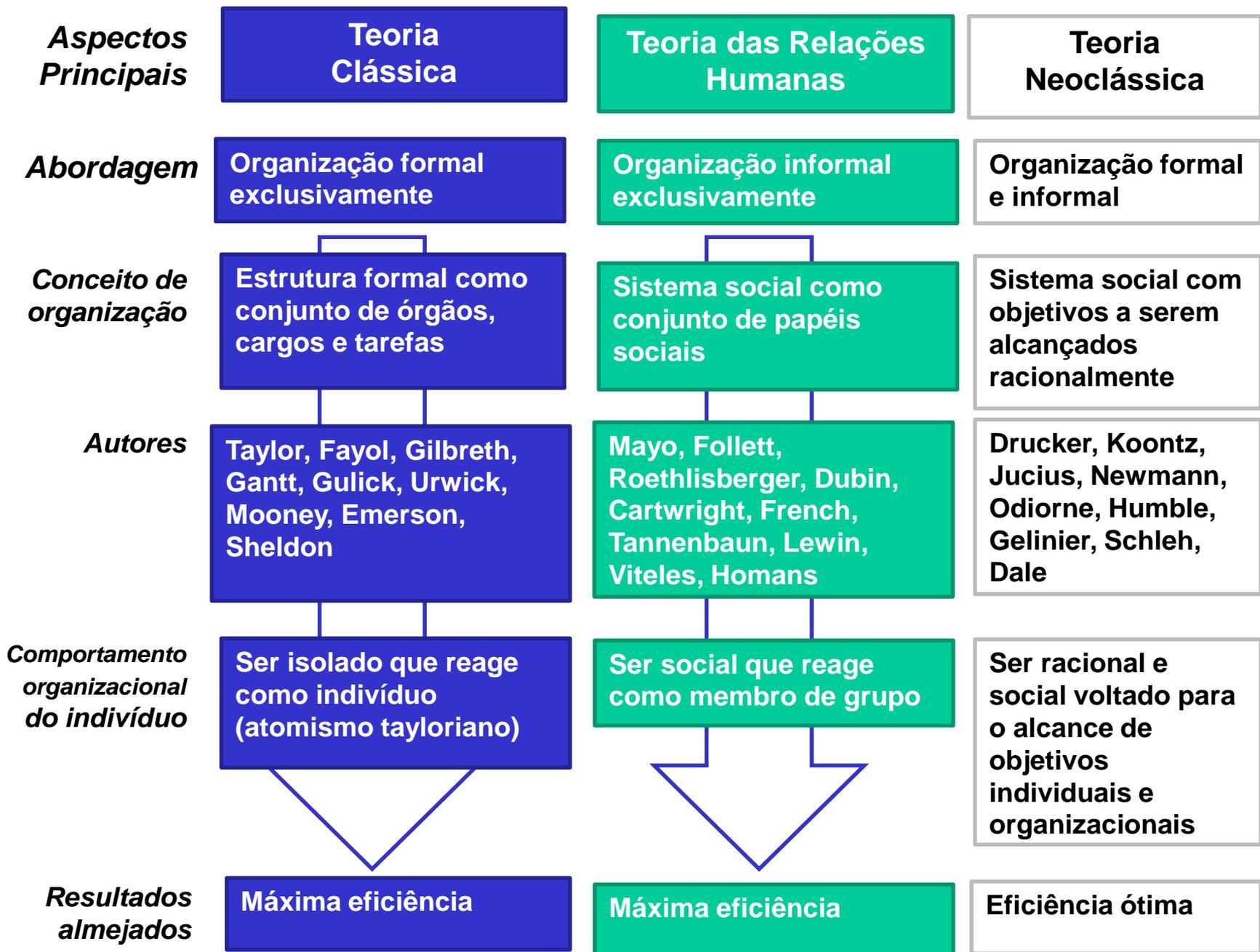
Princípios Básicos da Organização

Centralização X Descentralização

# Abordagem Neoclássica

- A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas.
- A Teoria Neoclássica é exatamente a Teoria Clássica colocada no figurino das empresas de hoje, dentro de um ecletismo, aproveitando a contribuição de todas demais teorias administrativas.

Ver vídeo: [https://www.youtube.com/watch?v=1HPfw4HY\\_m4](https://www.youtube.com/watch?v=1HPfw4HY_m4)



# Características da Abordagem Neoclássica

## Ênfase na prática da Administração

- Ênfase na prática da administração (pragmatismo): através da prática, busca de resultados concretos, mas levando em consideração das bases teóricas da administração.
- Busca de resultados concretos

## Reafirmação de postulados clássicos

- Confirmação relativa dos postulados clássicos: Retomada das bases clássicas, reestruturando-se conforme as contingências atuais.

## Ênfase nos objetivos e resultados

- Toda a organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados.

## Ecletismo da Teoria Neoclássica

- Embora baseados na teoria clássica, os neoclássicos utilizam-se de quase todas teorias administrativas.

# ADMINISTRAÇÃO COMO TÉCNICA SOCIAL

\*Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum...

\*Administração é basicamente a coordenação de Atividades grupais.

“Estamos numa sociedade de organizações”

# ADMINISTRAÇÃO COMO TÉCNICA SOCIAL

- Para os autores Neoclássicos, a “Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um esforço comum.
- E o bom administrador é, aquele que possibilita ao grupo alcançar seus objetivos com o mínimo dispêndio de recursos e de esforço e com menos atritos com outras atividades úteis”.

“Estamos numa sociedade de organizações”



## Exercício:

### O diretor geral da Amplific

Álvaro Lucena é o diretor geral da Amplific, empresa dedicada a produtos de alta tecnologia.

Álvaro é muito objetivo no seu trabalho, sua atuação é prática e pragmática, adota os postulados neoclássicos, acredita nos princípios gerais de administração, focaliza objetivos e resultados a serem alcançados e adota uma postura eclética em seu figurino administrativo.

Como você caracterizaria a atuação de Álvaro?  
Explique os porquês.

## Aspectos Administrativos Comuns às Organizações

Todas as instituições são organizações e possuem uma dimensão comum. Peter Drucker salienta que existem três aspectos principais nas organizações

- **Quanto aos objetivos:** Elas são meios para o alcance de objetivos. Todas elas são diferentes em seus objetivos. (As organizações não vivem para si, são meios, órgãos sociais que visam a realização de uma tarefa social)
- **Quanto à administração:** Todas elas exigem uma reunião de muitas pessoas que devem atuar em conjunto e se integrar em um empreendimento comum. Todas elas exigem uma estrutura e uma administração. (As organizações são diferentes em objetivos e propósitos, mas são semelhantes na área administrativa)
- **Quanto ao desempenho organizacional:** Todas elas exigem eficiência e eficácia no desempenho. (São os indivíduos que fazem, planejam...)

## **Eficiência X Eficácia**

• *Eficácia* é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

• *Eficiência* a palavra usada para indicar que a organização utiliza corretamente os seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade na utilização de seus recursos, mais eficiente é a organização.

### **•Eficiência significa:**

• Realizar atividades ou tarefas de maneira certa.

• Realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos.

# A organização deve ser considerada sob o ponto de vista da eficiência e da eficácia:

## EFICIÊNCIA:

- Ênfase nos meios
- Fazer corretamente as coisas
- Resolver problemas
- Cumprir tarefas e obrigações
- Rezar

## EFICÁCIA:

- Ênfase nos resultados
- Fazer as coisas certas
- Atingir objetivos
- Obter resultados
- Ganhar o céu

# EFICIENCIA X EFICÁCIA

## Eficiência:

---

- Ênfase nos meios.
- Fazer corretamente as coisas.
- Resolver problemas.
- Salvar recursos.
- Cumprir tarefas e obrigações.
- Treinar os subordinados.
- Manter as máquinas.
- Freqüentar a igreja.
- Rezar.
- Jogar futebol com arte.

## Eficácia:

---

- Ênfase nos resultados.
- Fazer as coisas certas.
- Atingir objetivos.
- Otimizar o uso de recursos.
- Obter resultados.
- Dar eficácia aos subordinados.
- Máquinas em funcionamento.
- Praticar valores religiosos.
- Ganhar o céu.
- Ganhar o jogo.

<https://www.youtube.com/watch?v=euiHG AJaDJ8>

<https://www.youtube.com/watch?v=jh0tj3h6VGc>

# **PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO**

Os neoclássicos também trataram um pouco de organizações. A organização é um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientadas para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços.

## **Princípios Fundamentais da Organização Formal**

- 1.Divisão de trabalho (decomposição de tarefas)
- 2.Especialização (órgão/cargo)
- 3.Hierarquia
- 4.Amplitude administrativa

# Divisão do Trabalho

- O objetivo imediato e fundamental de toda e qualquer organização é a produção de bens e serviços.
- Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada é mais do que a maneira pelo qual é um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas.
- Maior produtividade e melhor rendimento do pessoal envolvido; Maior eficiência da organização;
- Redução dos custos de produção (especialmente mão-de-obra e materiais diretos).

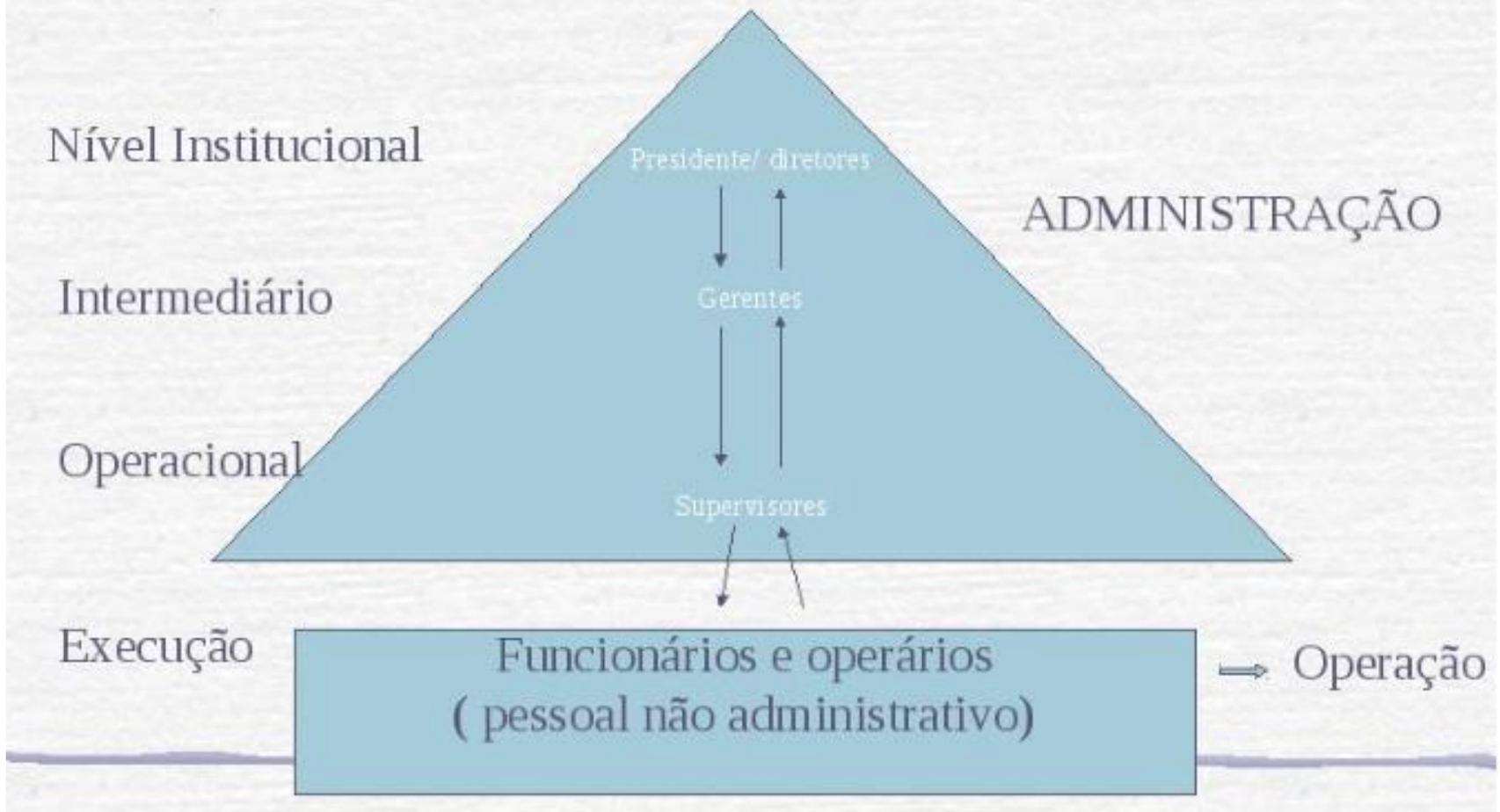
# Especialização

- Como consequência do trabalho, surge a especialização: cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas.

# Hierarquia

- Outra consequência do princípio da divisão de trabalho é a intensa diversificação funcional dentro da organização. Com isso a organização também precisa ter uma estrutura hierárquica
- A missão dessa estrutura hierárquica é dirigir as operações dos níveis que lhe são subordinados.
- À medida em que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do ocupante do cargo.
- Quanto maior a organização, maior tende a ser o número de níveis hierárquicos de sua estrutura.

# Os níveis hierárquicos

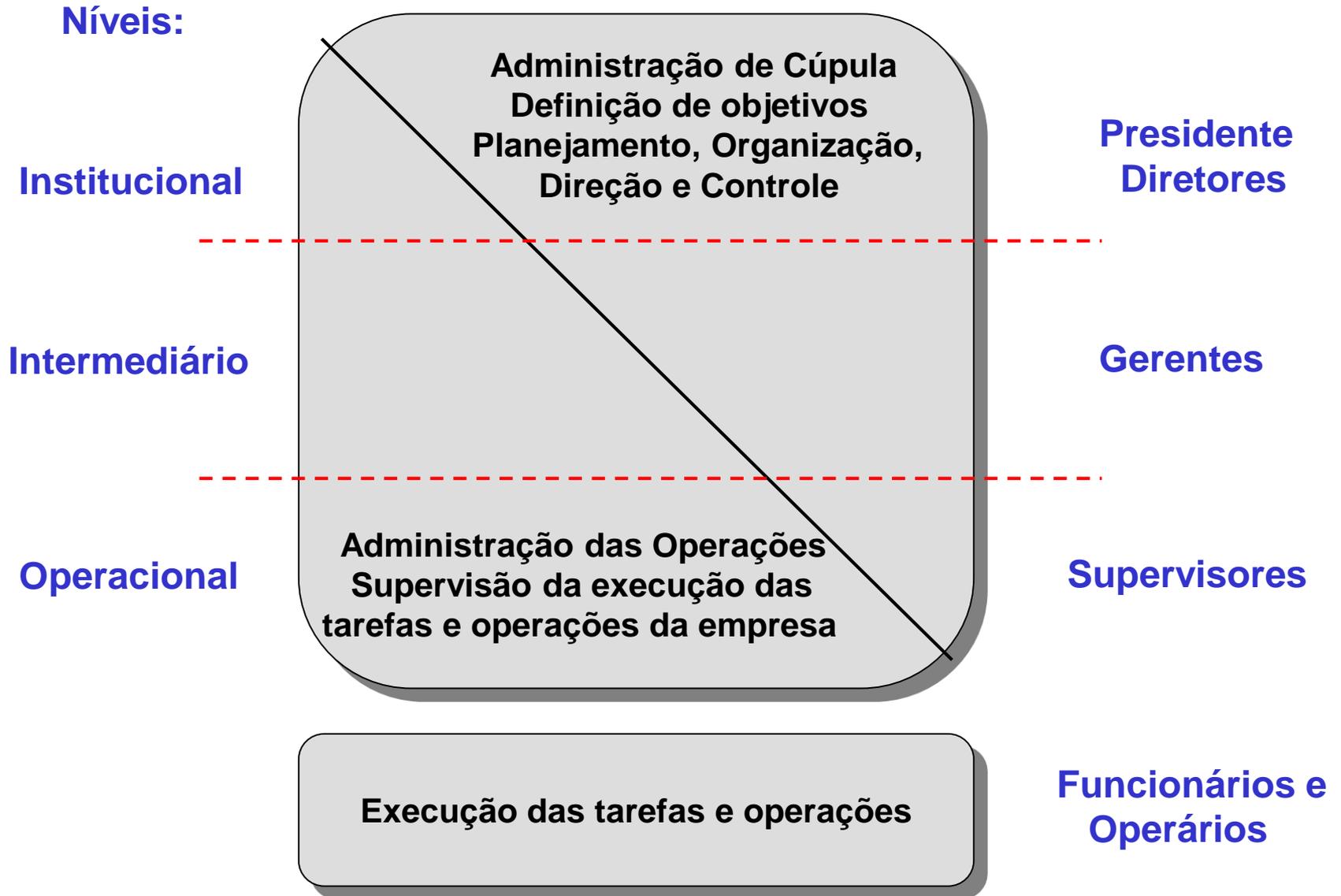


A hierarquia da organização formal representa a distribuição da autoridade e da responsabilidade entre os diversos níveis da estrutura.

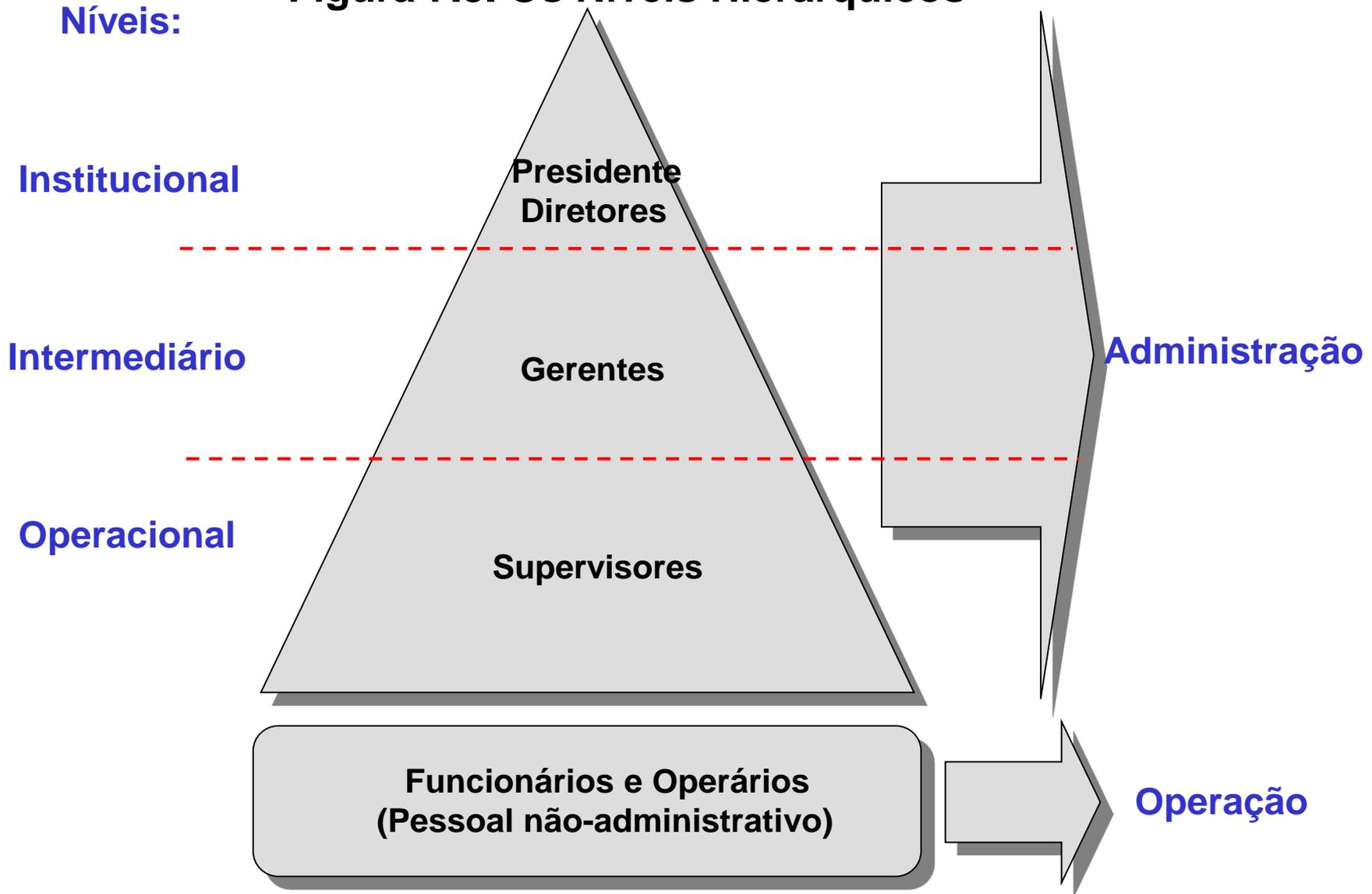
# Amplitude Administrativa

- Em decorrência da distribuição de autoridade e responsabilidade, outro aspecto abordado pelos neoclássicos é a amplitude administrativa (ou amplitude de comando ou amplitude de controle).

**Figura 7.1. Os Níveis da Organização**



**Figura 7.3. Os Níveis Hierárquicos**

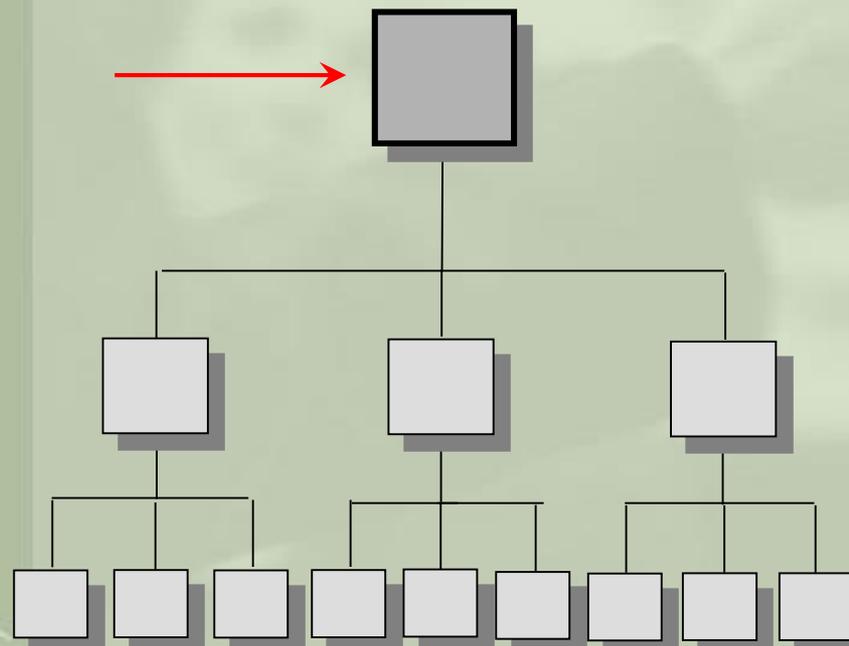


# TEORIA NEOCLÁSSICA

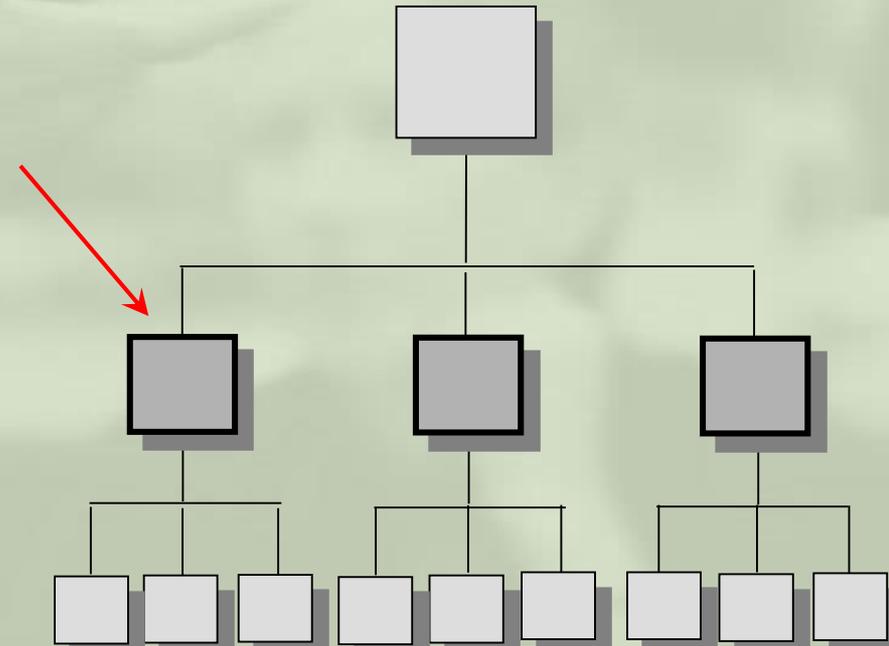
<https://www.youtube.com/watch?v=yU1q-A7lhBU>

## Figura 7.6. Organização Centralizada x Descentralizada

### Organização Centralizada



### Organização Descentralizada



# Centralização X Descentralização

- O Problema de *Centralização versus Descentralização* foi muito discutido pelos neoclássicos
  - *Centralização* significa uma maior concentração do poder decisório na alta direção de uma empresa.
  - *Descentralização* significa uma menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído pelos seus diversos níveis hierárquicos.

# Centralização

## Vantagens

- As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa
- Os tomadores de decisão do topo são mais bem treinados e preparados
- A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão
- Certas funções – compras e tesouraria – permitem maior especialização e vantagens.

## Desvantagens

- As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e das circunstâncias.
- Os tomadores no topo tem pouco contado 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, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros

## Quadro 7.2. Vantagens e Desvantagens da Descentralização

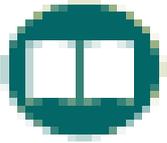
<b>Vantagens da Descentralização</b>	<b>Desvantagens da Descentralização</b>
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="63 505 904 648">1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.</li><li data-bbox="63 708 904 801">2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação.</li><li data-bbox="63 861 904 1051">3. Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.</li><li data-bbox="63 1110 904 1203">4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="993 505 1802 648">1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.</li><li data-bbox="993 708 1856 851">2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.</li><li data-bbox="993 911 1835 1100">3. Risco da subobjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.</li><li data-bbox="993 1160 1831 1303">4. As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.</li></ol>

## **Vantagens da descentralização**

- Aumenta a motivação e eficiência dos funcionários
- Reduz o volume e complexidade dos problemas
- Reduz a quantidade de papelório
- Maior autonomia p/ tomada de decisão

## **Desvantagens da descentralização:**

- Falta de uniformidade nas decisões
- Insuficiente aproveitamento dos especialistas
- Falta de profissionais preparados



## **Caso**

# **O clássico processo de descentralização da GM**

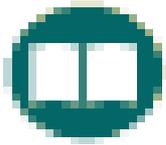
**Alfred Sloan Jr. foi presidente da GM entre 1921 e 1955. Substituiu os antigos donos das pequenas fábricas adquiridas por gerentes profissionais e adotou um programa de organização descentralizada com múltiplas divisões (Chevrolet, Pontiac, Buick Oldsmobile, Frigidaire).**

**A corporação da GM se fundamenta em dois princípios:**

- **Estilo de liderança voltada para os resultados.**
- **Princípios orientadores.**

**Vantagens obtidas com a descentralização:**

- **Rapidez nas decisões.**
- **Ausência de conflito entre a alta administração e as divisões.**
- **Sentimento de equidade com executivos.**
- **Ausência de politicagem na organização.**
- **Informalidade e democracia na organização.**
- **Disponibilidade de reserva de pessoal administrativo para promoção.**
- **Visualização do resultado das divisões semi-independentes.**
- **Informações sobre as decisões da Administração.**



## Caso

### Como vai a IBM?

**A IBM está procurando uma nova identidade. Ou um novo posicionamento. O colosso de US\$ 63 bilhões de faturamento anual, que virou sinônimo de dinossauro eletrônico, parece estar afinal no rumo da retomada após anos de prejuízos. Parece?**

**O novo presidente – ao invés de desmembrar a IBM em divisões autônomas e mais ágeis – preferiu manter o gigante intacto, na presunção de que a companhia é mais competitiva como um conjunto uníssono. O principal desafio é buscar o ritmo e a direção certa e despertar o sentido de urgência e de mudança na empresa.**

**Três evidências mostram uma nova estratégia para a IBM:**

- 1. Uma guinada em direção aos serviços.**
- 2. Adoção progressiva de uniformização da linha de computadores.**
- 3. Utilização de um sistema operacional comum para tornar os produtos intercambiáveis e dar consistência a toda sua linha.**

# 5- FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

- A) Planejar
- B) Organizar
- C) Dirigir
- D) Controlar



FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS → Processo seqüencial, cíclico e iterativo

CICLO ADMINISTRATIVO

## **A) PLANEJAR:**

- Definir missão
- Formular objetivos
- Definir planos a ser alcançados
- Programar atividades

## Quadro 7.3. O Processo Administrativo

### Planejamento

- Definir a missão
- Formular objetivos
- Definir os planos para alcançar os objetivos
- Programar as atividades

### Organização

- Dividir o trabalho
- Designar as atividades
- Agrupar as atividades em órgãos e cargos
- Alocar recursos
- Definir autoridade e responsabilidade

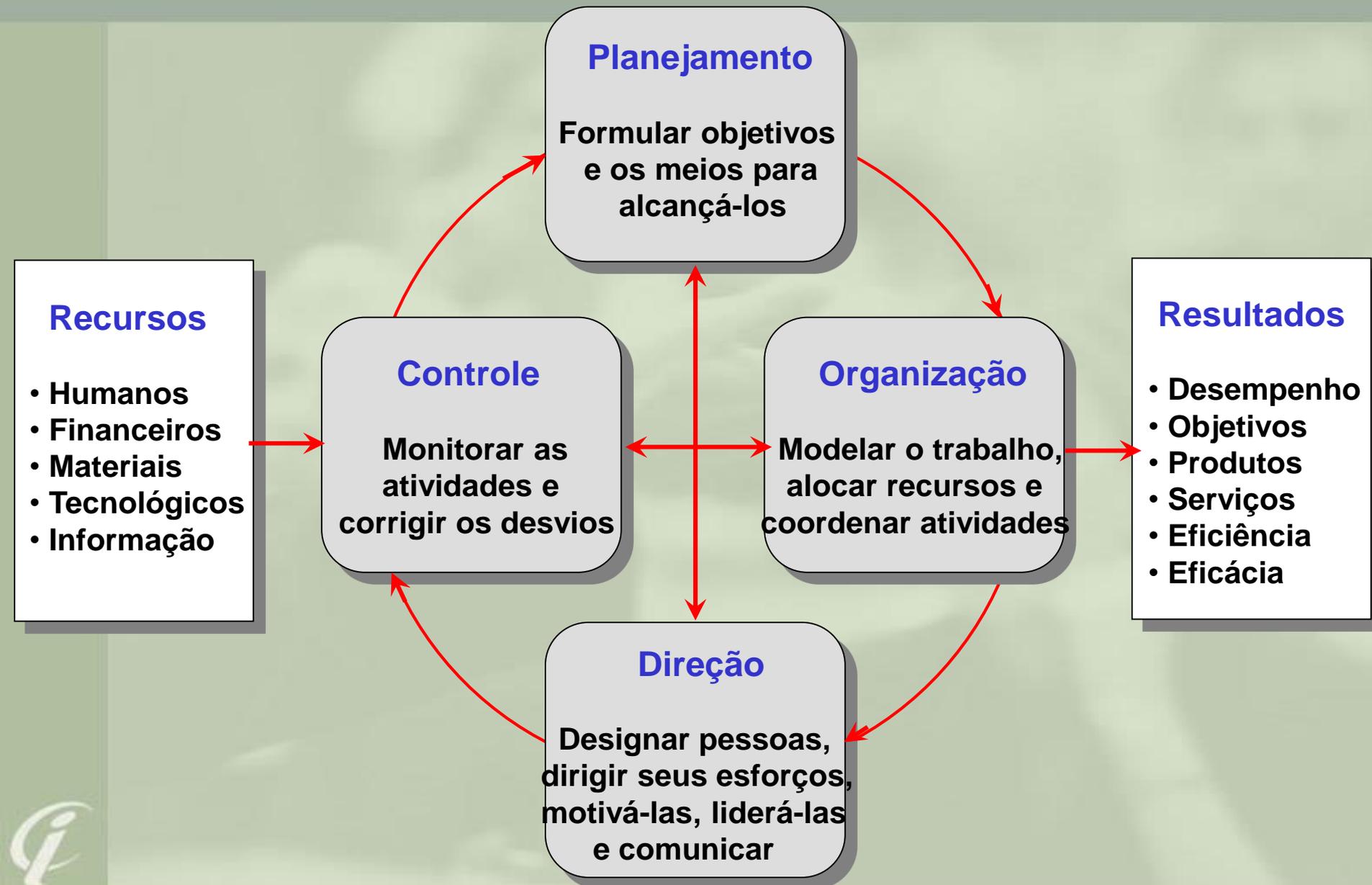
### Direção

- Designar as pessoas
- Coordenar os esforços
- Comunicar
- Motivar
- Liderar
- Orientar

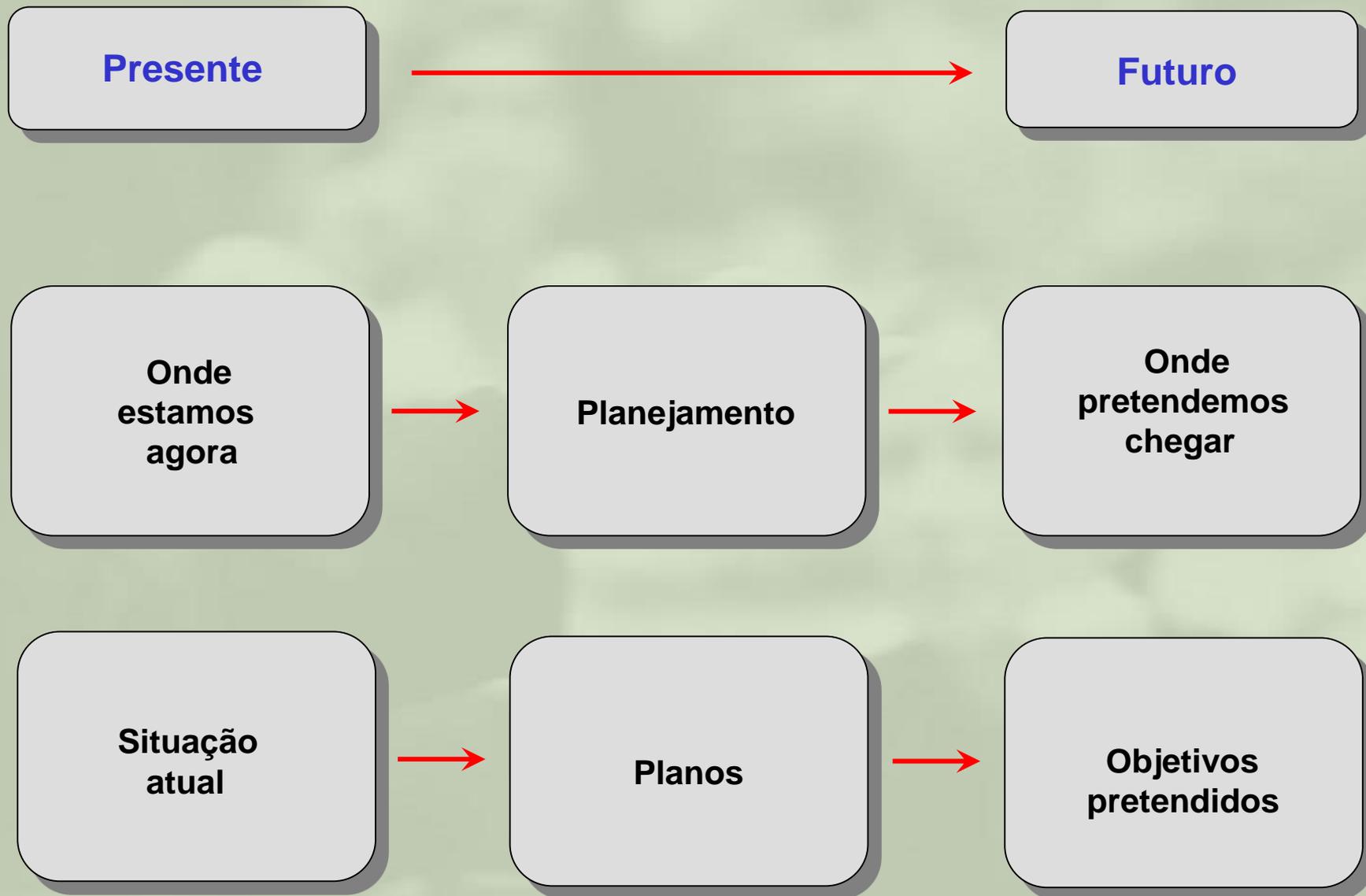
### Controle

- Definir os padrões
- Monitorar o desempenho
- Avaliar o desempenho
- Ação corretiva

# Figura 7.11. As quatro funções administrativas



## Figura 7.12. As premissas do planejamento



## Figura 7.14. A função de planejar

### Planejar

- Definir objetivos
- Verificar onde as coisas estão hoje
- Desenvolver premissas sobre condições futuras (cenários)
- Identificar meios para alcançar os objetivos
- Implementar os planos de ação necessários

Organizar

Dirigir

Controlar

Tabela 7.2. Os três níveis de planejamento

<b>Planejamento</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Extensão de Tempo</b>	<b>Amplitude</b>
<b>Estratégico</b>	<b>Genérico, sintético e abrangente</b>	<b>Longo prazo</b>	<b>Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade.</b>
<b>Tático</b>	<b>Menos genérico e mais detalhado</b>	<b>Médio prazo</b>	<b>Aborda cada unidade da empresa separadamente.</b>
Operacional	<b>Detalhado, específico e analítico</b>	<b>Curto prazo</b>	<b>Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.</b>

## **B) ORGANIZAR**

- Dividir o trabalho
- Agrupar atividades em órgãos ou cargos
- Designar pessoas para execução
- Alocar os recursos
- Coordenar os esforços

## Figura 7.16. A função de organizar



Tabela 7.3. Os três níveis de organização

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

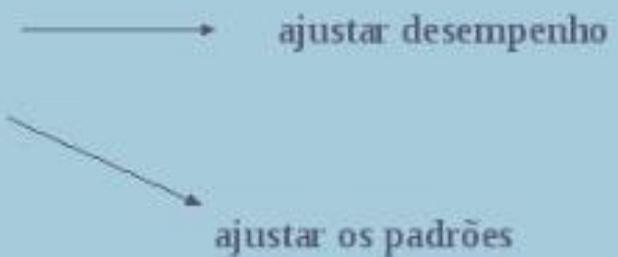
## **C) DIRIGIR**

- Dirigir os esforços para um propósito comum
- Designar as pessoas
- Comunicá-las
- Liderá-las
- Motivá-las
- Orientá-las

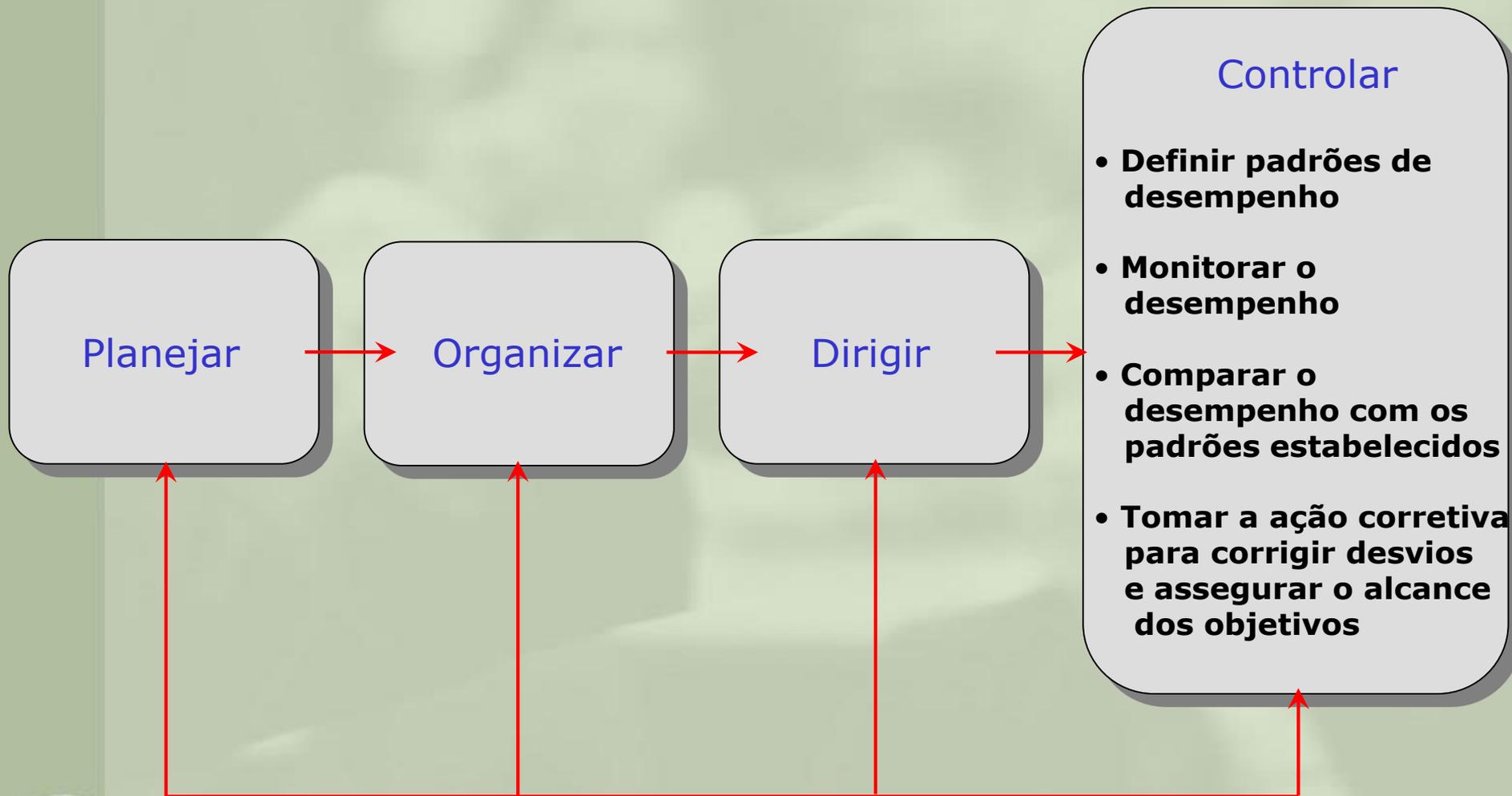
## Figura 7.17. A função de dirigir



## D) CONTROLAR

- Definir os padrões de desempenho
- Monitorar e avaliar( mensuração) o desempenho
- Comparar o desempenho com os padrões estabelecidos
- Ações corretivas ( qdo necessárias) 
  - ajustar desempenho
  - ajustar os padrões

## Figura 7.18. A função de controlar



**Figura 7.22. Abrangência do controle**

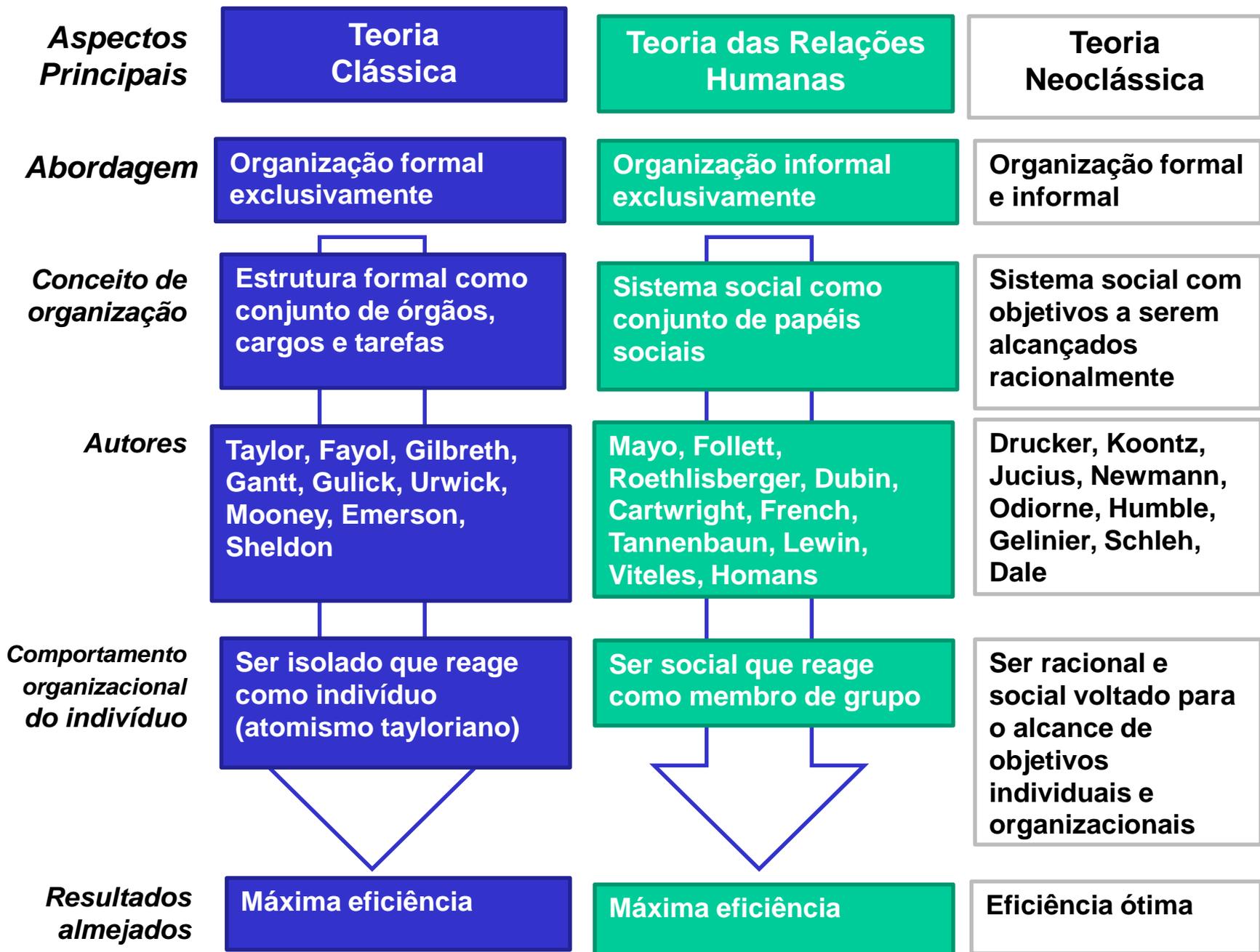
<b>Controle</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Extensão de Tempo</b>	<b>Amplitude</b>
<b>Estratégico</b>	<b>Genérico, sintético e abrangente</b>	<b>Longo prazo</b>	<b>Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade</b>
<b>Tático</b>	<b>Menos genérico e mais detalhado</b>	<b>Médio prazo</b>	<b>Aborda cada unidade da empresa separadamente</b>
<b>Operacional</b>	<b>Detalhado, específico e analítico</b>	<b>Curto prazo</b>	<b>Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas</b>

## Apreciação Crítica da Teoria Neoclássica

- A velha concepção de Fayol: Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar continua firme.
- Mas hoje se fala em processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.
- As funções administrativas continuam aceitas:
  - Planejamento
  - Organização
  - Direção
  - Controle.
- **Contudo, administrar é mais do que gerenciar pessoas, recursos e atividades. Em épocas de mudança, o papel do administrador se centra mais na inovação do que na manutenção do statu quo.**

# **RESUMO – VIDEO**

[HTTPS://WWW.YOUTUBE.COM/WATCH?V=YU1Q-A7LHBU](https://www.youtube.com/watch?v=YU1Q-A7LHBU)



# **RESUMO:**

## **Abordagem da organização:**

CLÁSSICA: organização formal

RH: organização informal

NEOCLÁSSICA: organização formal e informal

## **Característica da Administração:**

CLÁSSICA: Engenharia humana/produto

RH: Ciência social aplicada

NEOCL.: Técnica social básica

## **Concepção de homem:**

CLÁSSICA: Homo economicus

RH: Homem social

NEOCL.: Homem organizacional

E administrativo

## **Ciência mais relacionada:**

CLÁSSICA: Engenharia

RH: Psicologia social

NEOCL.: Ecletismo

## **Tipos de incentivos:**

CLÁSSICA: Materiais e salariais

RH: sociais e simbólicos

NEOCL.: Incentivos mistos

## **Resultados almejados:**

CLÁSSICA: Máxima eficiência

RH: Máxima eficiência

NEOCL.: Eficiência ótima/eficácia

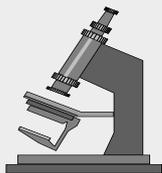
# Debate

## *NEOCLÁSSICA - RECUPERANDO A VISÃO CLÁSSICA NOS DIAS DE HOJE*

*A teoria clássica nunca foi  
ultrapassada na administração  
moderna, seja como ponto de partida  
para o contraponto ou o  
desenvolvimento moderno das suas  
ideias.*

# Contribuição de Taylor e Fayol

- Peter Drucker, o pai da Teoria Neoclássica, salienta que “hoje em dia é moda menosprezar Taylor”. Na opinião do autor, ele foi o primeiro homem a estudar cientificamente o método de trabalho e libertar o trabalhador da Lei de Ferro dos Salários. Era possível ao trabalhador vida digna por meio de uma produtividade maior do seu trabalho. O mesmo Fayol, que fez uma abordagem racional de organização da empresa. As suas idéias, até hoje, são modernizadas, mas é a base da administração.



## Caso Introdutório:

### Pégasus

Mas, Miguel Fontes não queria somente agilizar as operações das filiais da Pégasus. Ele estava tentando principalmente reduzir custos operacionais.

Para tanto, enxugar a organização e os estoques intermediários através do conceito de empresa enxuta.

Como fazer?



## Exercício:

# A planilha das funções do administrador

Valéria Braga terminou a faculdade e quer iniciar a sua trajetória profissional como administradora.

Ela sabe que para ter sucesso precisa incorporar as funções do administrador – como planejar, organizar, dirigir e controlar – em seu comportamento profissional.

Para conseguir essa incorporação, Valéria quer elaborar uma planilha onde as quatro funções estejam perfeitamente caracterizadas em todos os seus detalhes.

Como ela poderia fazer isso?

## Apreciação Crítica da Teoria Neoclássica

- A velha concepção de Fayol: Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar continua firme.
- Mas hoje se fala em processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.
- As funções administrativas continuam aceitas:
  - Planejamento
  - Organização
  - Direção
  - Controle.
- Contudo, administrar é mais do que gerenciar pessoas, recursos e atividades. Em épocas de mudança, o papel do administrador se centra mais na inovação do que na manutenção do statu quo.



## Caso

### Como vai a IBM?

**A IBM está procurando uma nova identidade. Ou um novo posicionamento. O colosso de US\$ 63 bilhões de faturamento anual, que virou sinônimo de dinossauro eletrônico, parece estar afinal no rumo da retomada após anos de prejuízos. Parece?**

**O novo presidente – ao invés de desmembrar a IBM em divisões autônomas e mais ágeis – preferiu manter o gigante intacto, na presunção de que a companhia é mais competitiva como um conjunto uníssono. O principal desafio é buscar o ritmo e a direção certa e despertar o sentido de urgência e de mudança na empresa. Três evidências mostram uma nova estratégia para a IBM:**

- 1. Uma guinada em direção aos serviços.**
- 2. Adoção progressiva de uniformização da linha de computadores.**
- 3. Utilização de um sistema operacional comum para tornar os produtos intercambiáveis e dar consistência a toda sua linha.**

<b>Aspectos Principais</b>	<b>Abordagens Prescritivas e Normativas da Administração</b>		
	<b>Teoria Clássica</b>	<b>Teoria das Relações Humanas</b>	<b>Teoria Neoclássica</b>
<b>Abordagem da organização</b>	<b>Organização formal exclusivamente</b>	<b>Organização informal exclusivamente</b>	<b>Organização formal e informal</b>
<b>Conceito de organização</b>	<b>Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas</b>	<b>Sistema social como conjunto de papéis sociais</b>	<b>Sistema social com objetivos a serem alcançados racionalmente</b>
<b>Principais representantes</b>	<b>Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson, Sheldon</b>	<b>Mayo, Follett, Roethlisberger, Dubin, Cartwright, French, Tannenbaun, Lewin, Viteles, Homans</b>	<b>Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble, Gelinier, Schleh, Dale</b>
<b>Característica básica da administração</b>	<b>Engenharia humana/ engenharia de produção</b>	<b>Ciência social aplicada</b>	<b>Técnica social básica</b>
<b>Concepção do homem</b>	<b><i>Homo economicus</i></b>	<b>Homem social</b>	<b>Homem organizacional e administrativo</b>
<b>Comportamento organizacional do indivíduo</b>	<b>Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)</b>	<b>Ser social que reage como membro de grupo</b>	<b>Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais</b>
Ciência mais relacionada	Engenharia	Psicologia social	Ecletismo

## DISCUSSÃO EM AULA 31/09

### **DEBATE PARA O DIA 31/09:**

Com base no observado na abordagem humanista, tente explicar os artigos abaixo (sem julgamento pessoais de valores, mas no escopo teórico). Se houver uma avaliação crítica pessoal, faça-a no final, mas o desafio é aplicar os conhecimentos da TGA para avaliar os dois artigos abaixo.

### **ARQUIVOS:**

- Competição feroz ainda prevalece nas empresas
- O crescente "efeito Lúcifer" dentro das organizações.
- A-filosofia-de-trabalho-da-amazon-sob-suspeita
- What Maslow's Hierarchy Won't Tell You About Motivation (Artigo opcional)

# PONTOS DE DEBATE

1. QUAL É A PRINCIPAL MENSAGEM, PELA ÓTICA DA TGA, DESTES TEXTO?
2. Porque emerge nas empresas o Efeito Lúcifer? Qual é a contradição com as Teorias Clássica e Neoclássica?
3. *“Percebo uma esquizofrenia entre a realidade e o discurso sobre liderança. É como treinar as pessoas para agirem como monges orientadores e desembarcá-los na Normandia, no próprio Dia D”* Tem como avançar numa abordagem mais humanista?
4. PORQUE A ÓTICA HUMANISTA É SUPLANTADA À CLASSICA EM CASOS DE SUCESSO DE MUITAS EMPRESAS?
5. SERÁ QUE A ÓTICA HUMANISTA NÃO É POSSÍVEL COLOCAR NA PRÁTICA PARA OBTER COMPETITIVIDADE?
6. Como explicar os métodos de trabalho da AMAZON com base na teoria humanista e clássica?
  - “Graças à sua capacidade de arrancar o máximo dos funcionários, a Amazon é mais forte do que nunca...”
  - “O conflito produz a inovação”, disse Keith Ketzle, triatleta e dono de um MBA.
  - “Na Amazon, os funcionários são estimulados a destruir as ideias dos colegas nas reuniões, a trabalhar até tarde e a obedecer padrões que a própria companhia gaba por serem “irracionalmente elevados” O catálogo dos telefones internos instrui os colegas a enviar

# ATENÇÃO DIA 14/09

- Prova
  - Teorias: Clássica, Humana e Neoclássica
  - Todo o material (textos, material de aula e os capítulos do livro correlato)
  - Casos reais com respostas fundamentadas na teoria.

# EXERCÍCIO & ESTUDOS DE CASOS



## Exercício:

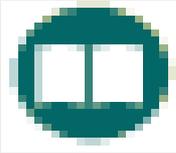
Pág: 201

### A avaliação do desempenho das comissões

Frente aos problemas existentes na empresa, Frederico Heidelberg resolveu tomar providências saneadoras. Para não alterar a estrutura organizacional, o que daria muito trabalho e dores de cabeça, Frederico achou melhor criar algumas comissões para tratar de assuntos interdepartamentais (melhor coordenação entre departamentos) ou intradepartamentais (lançamento de novos produtos, novos métodos e processos de trabalho, melhoria contínua).

Após algum tempo, Frederico passou a avaliar os resultados das várias comissões. Uma delas estava disparada na frente das outras em termos de soluções apresentadas e de inovações aceitas e implementadas.

Quais seriam as possíveis razões para esse desempenho excelente?



## Caso

Pág: 202

# O sistema Toyota de produção (TPS)

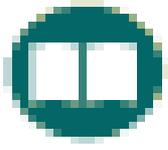
A Administração Científica de Taylor está sendo submetida a constantes inovações. Seus conceitos básicos como desperdício, eficiência e produtividade ainda estão na crista da onda. É o caso do toyotismo.

A Toyota desenvolveu o copiadíssimo Toyota Production System (TPS) para tornar-se uma das empresas mais rápidas do mundo. O TPS baseia-se no fato de que quanto menor uma operação, tanto mais rápida ela será executada. As fábricas foram reinventadas para:

- Estender a flexibilidade para toda a programação da manufatura.
- Criar equipes pequenas e autônomas para gerenciar o projeto e o desenvolvimento do produto.
- Usar processos paralelos e não lineares ou seqüenciais para o projeto e manufatura.

Os fornecedores foram envolvidos, os lotes de produção reduzidos ao mínimo para baixar estoques, o estoque é just-in-time, o trabalho é feito em células de produção. Após reinventar a manufatura – o intervalo de tempo de produção passou de 15 para 1 dia – a Toyota mudou seus sistemas de vendas e distribuição. O pessoal de vendas passou a vincular-se diretamente às fábricas para a programação da manufatura.

A Toyota chegou ao patamar da pós-manufatura enxuta.



## Caso

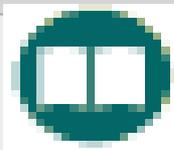
Pág: 204

# A Asea Brown Boveri (ABB)

A sueca Asea associou-se à suíça Brown Boveri para formar uma colossal organização mundial de alta tecnologia. O novo presidente – Percy Barnevik – buscou um novo modelo organizacional para criar uma empresa competitiva e ágil. O organograma clássico foi aposentado e surgiu uma estrutura multidimensional descentralizada com mais de 50 áreas operacionais, 1.100 companhias locais e 4.500 centros de lucro cada qual cuidado por uma equipe de até 50 pessoas. A hierarquia foi enxugada para apenas 3 níveis: direção, gerência e operações. Os antigos departamentos por equipes autônomas e multidisciplinares que atuam como células de produção.

A ABB tornou-se uma confederação de muitas pequenas companhias locais, isto é, uma coleção de unidades de negócios com intensa coordenação global. As unidades de staff foram transformadas em centros de lucros servindo tanto unidades da ABB como outras empresas do mercado. O sistema informacional estratégico – o Abacus – que integra como uma rede.

A ABB tornou-se uma organização dinâmica com funcionários empreendedores dotados de total liberdade e autonomia para trabalhar, criar, errar, mudar, inovar e ousar. Motivo: equipes integradas, autônomas, auto-suficientes, com liberdade e motivação para alcançar objetivos organizacionais e pessoais.



# Caso

Pág: 248

## As maiores empresas do mundo

A cada ano, a revista Fortune apresenta o ranking das 500 maiores empresas do mundo (Fortune Global 500), juntamente com uma análise de seu desempenho (em US\$ 1.000). A lista das maiores é a seguinte:

Posição	País	Faturamento	Lucros	Ativos	Funcionários
1. General Motors	EUA	161.315	2.956	257.389	594.000
2. Daimler-Chrysler	Alem.	154.615	5.656	159.738	441.502
3. Ford Motor	EUA	144.416	22.071	237.545	345.175
4. Wal-Mart Stores	EUA	139.208	4.430	49.271	910.000
5. Mitsui	Jap	109.372	233	56.264	32.961
6. Itochu	Jap	108.749	(266)	56.846	5.775
7. Mitsubishi	Jap	107.184	244	74.664	36.000
8. Exxon	EUA	100.697	6.370	92.630	79.000
9. General Electric	EUA	100.469	9.296	355.935	293.000
10. Toyota Motor	Jap	99.740	2.786	124.562	183.879
11. Royal Dutch Shell	Ingl/Hol.	93.692	350	110.068	102.000
12. Marubeni	Jap	93.568	(921)	54.979	65.000
13. Sumitomo	Jap	89.020	(102)	45.502	30.700
14. IBM	EUA	81.667	6.328	86.100	291.067
15. AXA	França	78.729	1.702	451.874	87.896
16. CitiGroup	EUA	76.431	5.807	668.641	170.100
17. Volkswagen	Alem.	76.306	1.261	70.458	297.400

# Reflexão

*NEOCLÁSSICA - RECUPERANDO A  
VISÃO CLÁSSICA NOS DIAS DE  
HOJE*

*A teoria clássica nunca foi  
ultrapassada na administração  
moderna, seja como ponto de partida  
para o contraponto ou o  
desenvolvimento moderno das suas  
ideias.*



# Taylorismo digital

O ESTADO DE S.PAULO

16 Setembro 2015 | 02h 04

Com avanço da tecnologia, gestão baseada em meritocracia consegue atingir mais trabalhadores



# Taylorismo digital

O apelo de Taylor baseava-se na promessa de que a administração poderia se tornar uma ciência e, os trabalhadores, engrenagens de uma máquina industrial. A melhor maneira de aumentar a produtividade, ele afirmava, era adotando três normas: fracionar funções complexas em simples; avaliar tudo o que os trabalhadores podem fazer; e vincular o salário ao desempenho, concedendo bonificações aos que alcançarem os melhores resultados e demitindo os preguiçosos.

A administração científica provocou uma reação contrária. Aldous Huxley a satirizou em Admirável Mundo Novo (1932), assim como Charlie Chaplin em Tempos Modernos (1936). Segundo uma escola rival de administração, os trabalhadores são mais produtivos quando tratados como seres humanos. Entretanto, um artigo recente sobre a Amazon, publicado pelo jornal The New York Times sugere que o taylorismo está em alta. O artigo dizia que a companhia utiliza técnicas tayloristas clássicas para chegar à eficiência: os trabalhadores são constantemente avaliados e os que não conseguem atingir as metas são eliminados, apesar de suas tragédias pessoais.

# REVISITANDO OS TEMPOS E MOVIMENTOS

A tecnologia permite aplicar a divisão do trabalho a uma variedade muito maior de funções: companhias como a Upwork ( formalmente oDesk) estão criando uma empresa que fraciona o trabalho administrativo em tarefas de rotina que são oferecidas a freelancers. A tecnologia também permite que estudos sobre tempo e movimento sejam elevados a novos níveis. Várias empresas, como a Workday e a Salesforce, produzem software de revisão dos pares que transformam as avaliações do desempenho, um ritual anual, num novo e constante julgamento. Alex Pentland do Massachusetts Institute of Technology inventou um crachá "sociométrico", que o funcionário usa no pescoço, e que avalia várias coisas, como o seu tom de voz, seus gestos e sua propensão a conversar ou ouvir. A Turner Construction utiliza drones para monitorar o avanço das obras de um estádio que está construindo na Califórnia. A Motorola usa terminais que prende ao braço dos funcionários para ajudá-los a realizar suas tarefas de maneira mais eficiente - mas que também podem ser usados como rótulos.

## PAGAMENTO POR PRODUTIVIDADE

**Meritocracia.** Enquanto a administração que cronometra o trabalho continua conquistando novo território, o mesmo acontece com o salário segundo o desempenho. Quanto mais as empresas dependem da capacidade intelectual dos seus funcionários, mais elas procuram premiar as mentes mais inteligentes com altos salários e opções de ações. "Um excelente operador de torno mecânico merece várias vezes o salário de um operador médio", destaca Bill Gates, "mas um grande desenvolvedor de software vale 10 mil vezes o preço de um desenvolvedor médio." Muitas empresas, como a Amazon, também aplicam a mesma lógica darwiniana aos seus funcionários que apresentam o pior desempenho, num processo conhecido como "rank and yank", no qual os trabalhadores são classificados de acordo com a produtividade individual e os mais fracos são eliminados.

A reação ao artigo do Times mostra que o taylorismo digital é tão impopular quanto seu predecessor baseado na gestão por meio do cronômetro. Os críticos destacam alguns pontos muito importantes. Avaliar toda e qualquer coisa tira o prazer de um trabalho. Pressionar as pessoas até o seu limite institucionaliza o princípio do burn and churn (literalmente queimar e ir em frente).

A constante revisão pelos pares encoraja a detração. De fato, algumas empresas que classificam suas equipes, como Microsoft, General Electric e Accenture, concluíram que a prática é contraproducente e a abandonaram.

# De novo a questão das máquinas

Após muitos passos em falso, a inteligência artificial ganhou embalo. Será que vai causar desemprego em massa ou destruição da humanidade?



Há algo de familiar no receio de que as máquinas acabem deixando todo mundo sem emprego, beneficiando apenas um grupo seleto de pessoas e pondo a sociedade de pernas para o ar. Há dois séculos, quando a industrialização começava a se disseminar pela Grã-Bretanha, essas preocupações rendiam discussões acaloradas. Naquela altura, não se falava em “revolução industrial”, mas na “questão

PUBLICIDADE

ANTECIPE-SE  
ÀS MUDANÇAS.

**Imóvel de  
Alto Padrão  
Fernandez Mera**



# Taylorismo digital

O ESTADO DE S.PAULO

16 Setembro 2015 | 02h 04

Com avanço da tecnologia, gestão baseada em meritocracia consegue atingir mais trabalhadores



# Taylorismo digital

O apelo de Taylor baseava-se na promessa de que a administração poderia se tornar uma ciência e, os trabalhadores, engrenagens de uma máquina industrial. A melhor maneira de aumentar a produtividade, ele afirmava, era adotando três normas: fracionar funções complexas em simples; avaliar tudo o que os trabalhadores podem fazer; e vincular o salário ao desempenho, concedendo bonificações aos que alcançarem os melhores resultados e demitindo os preguiçosos.

A administração científica provocou uma reação contrária. Aldous Huxley a satirizou em Admirável Mundo Novo (1932), assim como Charlie Chaplin em Tempos Modernos (1936). Segundo uma escola rival de administração, os trabalhadores são mais produtivos quando tratados como seres humanos. Entretanto, um artigo recente sobre a Amazon, publicado pelo jornal The New York Times sugere que o taylorismo está em alta. O artigo dizia que a companhia utiliza técnicas tayloristas clássicas para chegar à eficiência: os trabalhadores são constantemente avaliados e os que não conseguem atingir as metas são eliminados, apesar de suas tragédias pessoais.

# REVISITANDO OS TEMPOS E MOVIMENTOS

A tecnologia permite aplicar a divisão do trabalho a uma variedade muito maior de funções: companhias como a Upwork ( formalmente oDesk) estão criando uma empresa que fraciona o trabalho administrativo em tarefas de rotina que são oferecidas a freelancers. A tecnologia também permite que estudos sobre tempo e movimento sejam elevados a novos níveis. Várias empresas, como a Workday e a Salesforce, produzem software de revisão dos pares que transformam as avaliações do desempenho, um ritual anual, num novo e constante julgamento. Alex Pentland do Massachusetts Institute of Technology inventou um crachá "sociométrico", que o funcionário usa no pescoço, e que avalia várias coisas, como o seu tom de voz, seus gestos e sua propensão a conversar ou ouvir. A Turner Construction utiliza drones para monitorar o avanço das obras de um estádio que está construindo na Califórnia. A Motorola usa terminais que prende ao braço dos funcionários para ajudá-los a realizar suas tarefas de maneira mais eficiente - mas que também podem ser usados como rótulos.

## PAGAMENTO POR PRODUTIVIDADE

**Meritocracia.** Enquanto a administração que cronometra o trabalho continua conquistando novo território, o mesmo acontece com o salário segundo o desempenho. Quanto mais as empresas dependem da capacidade intelectual dos seus funcionários, mais elas procuram premiar as mentes mais inteligentes com altos salários e opções de ações. "Um excelente operador de torno mecânico merece várias vezes o salário de um operador médio", destaca Bill Gates, "mas um grande desenvolvedor de software vale 10 mil vezes o preço de um desenvolvedor médio." Muitas empresas, como a Amazon, também aplicam a mesma lógica darwiniana aos seus funcionários que apresentam o pior desempenho, num processo conhecido como "rank and yank", no qual os trabalhadores são classificados de acordo com a produtividade individual e os mais fracos são eliminados.

A reação ao artigo do Times mostra que o taylorismo digital é tão impopular quanto seu predecessor baseado na gestão por meio do cronômetro. Os críticos destacam alguns pontos muito importantes. Avaliar toda e qualquer coisa tira o prazer de um trabalho. Pressionar as pessoas até o seu limite institucionaliza o princípio do burn and churn (literalmente queimar e ir em frente).

A constante revisão pelos pares encoraja a detração. De fato, algumas empresas que classificam suas equipes, como Microsoft, General Electric e Accenture, concluíram que a prática é contraproducente e a abandonaram.

# EXERCÍCIO & ESTUDOS DE CASOS



## Exercício:

### O recrutamento de um executivo

No recrutamento de um presidente para dirigir toda a empresa, o *headhunter* explicou aos acionistas que a administração é uma técnica social e existem aspectos administrativos comuns às organizações.

Segundo ele, devido a esses dois argumentos, o novo presidente procurado deveria estar trabalhando em alguma organização similar e apresentar **elevados padrões de eficiência e de eficácia.**

Se você fosse o *headhunter* como explicaria tudo isso aos acionistas da empresa?



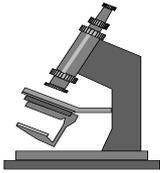
## Exercício:

### Os princípios básicos de um consultor

Como consultor de empresas, Diocleciano Carvalho adota certos princípios básicos em todos os seus projetos:

- Divisão do trabalho,
- Especialização,
- Hierarquia,
- Distribuição de autoridade e responsabilidade.

Como Diocleciano deveria explicar todos esses princípios aos seus clientes para vender seu trabalho?



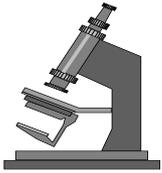
## **Caso Introdutório:**

# **Pégasus**

Miguel Fontes – o diretor de operações - deve propor soluções para o problema de morosidade no funcionamento da Pégasus.

A empresa produz, distribui e instala equipamentos de tratamento de ar para todo o país, mas suas filiais não apresentam a agilidade necessária para o bom atendimento aos clientes, o que gera reclamações sobre demora na entrega e na instalação.

**Que sugestões você daria a Miguel?**



## Caso Introdutório:

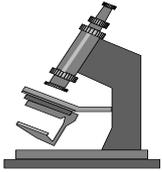
### Pégasus

A primeira idéia de Miguel Fontes foi propor a descentralização das operações em direção às filiais.

Miguel achava que a empresa era muito centralizadora na matriz, o que fazia com que as filiais dependessem do Escritório Central para todas as suas atividades.

Miguel pensava em delegar maiores responsabilidades para as filiais.

Mas como fazê-lo?



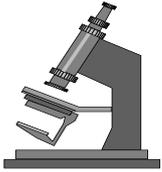
## Caso Introdutório:

### Pégasus

A etapa seguinte de Miguel Fontes foi atribuir a cada filial da Pégasus toda a responsabilidade por vendas, pós-vendas, estoque, instalação e manutenção dos aparelhos de ar condicionado.

Cada filial deveria ter seu planejamento próprio para ter seu próprio estoque de produtos e peças e definir com os clientes os projetos de instalação.

Como você poderia ajudar Miguel nessa empreitada?



## Caso Introdutório:

# Pégasus

Mas, Miguel Fontes não queria somente agilizar as operações das filiais da Pégasus. Ele estava tentando principalmente reduzir custos operacionais.

Para tanto, enxugar a organização e os estoques intermediários através do conceito de empresa enxuta.

Como fazer?



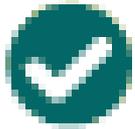
## Exercício:

### As opções da J.J.Albano

A diretoria da J.J.Albano está frente a uma opção muito difícil. O crescimento da empresa e a expansão dos mercados estão exigindo uma nova postura para garantir a sobrevivência e o sucesso da organização. A empresa sempre foi centralizada e a matriz concentra todas as decisões e controles.

Essa centralização tem trazido problemas de congestionamento e saturação de informações na cúpula, demora nas decisões, desconhecimento dos problemas locais, sobrecarga dos executivos da matriz, impotência dos executivos regionais para resolver problemas, falta de comprometimento dos funcionários que apenas executam e nada decidem, e problemas com os clientes.

O que fazer e como fazer?



## Exercício:

### A planilha das funções do administrador

Valéria Braga terminou a faculdade e quer iniciar a sua trajetória profissional como administradora.

Ela sabe que para ter sucesso precisa incorporar as funções do administrador – como planejar, organizar, dirigir e controlar – em seu comportamento profissional.

Para conseguir essa incorporação, Valéria quer elaborar uma planilha onde as quatro funções estejam perfeitamente caracterizadas em todos os seus detalhes.

Como ela poderia fazer isso?

# Capítulo 8

## Decorrências da Teoria Neoclássica: Tipos de Organização

### (Dando Forma à Empresa)

- O Racionalismo da Organização Formal.
- A Organização Linear.
- A Organização Funcional.
- A Organização Linha-Staff.
- As Comissões.
- Apreciação Crítica dos Tipos de Organizações.

# TIPOS de ORGANIZAÇÃO

- Linear :mais simples e antiga, principio de autoridade escalar.

Características :

Autoridade Linear e Única

Linhas Formais de Comunicação

Centralização das Decisões

Aspecto Piramidal

## ☞ Vantagens:

- ☞ Estrutura simples e fácil compreensão
- ☞ Clara delimitação de responsabilidade
- ☞ Facilidade de implantação
- ☞ Estabilidade
- ☞ Indicado para pequenas empresas

## Desvantagens:

Rigidez e inflexibilidade

Autoridade linear ou única gera autocracia

Exacerba função de chefia e comando

Chefe generalista

Congestionamento das linhas formais de  
comunicação / dificuldade nas comunicações

## Organização Funcional

Utiliza o princípio da Especialização das funções

Características:

Autoridade funcional ou variedade de comando (descentralização de decisões)

Especialização



Vantagens:

Proporciona o máximo de especialização nos órgãos da organização

Permite a melhor supervisão técnica possível

Desenvolve comunicações diretas sem intermediação

Separa as funções de planejamento e controle das funções de execução



## Desvantagens:

- Diminuição e conseqüente perda de autoridade de comando
- Subordinação múltipla
- Tendência à concorrência entre os especialistas
- Tendência à tensão e conflitos dentro da organização

- Organização Linha-Staff (+ aplicada e utilizada forma de organização)
- Permite incorporar especialistas à organização a um custo razoável
- Combinação dos tipos linear e funcional

Características:

É o mais completo e complexo

Tem Órgãos de linha (execução) e órgãos de apoio ou *staff* (consultoria e assessoria)

Coexistência de linhas formais e diretas de comunicação

## ↳ Hierarquia X Especialização

Vantagens:

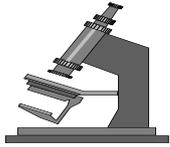
Assessoria especializada e inovadora  
← mantendo o princípio de autoridade única →

Atividade conjunta e coordenada dos  
órgãos de linha e órgãos de Staff

## Desvantagens:

Existência de conflitos entre os órgãos de linha e de Staff

← Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio entre linha e Staff →



## Caso Introdutório:

### A revolução na Blue Jeans

A Blue Jeans é uma indústria de roupas esportivas. Seus jeans são peças raras cobiçadas por jovens e velhos. Apesar da modernidade dos produtos, a Blue Jeans é uma empresa tradicionalista e conservadora em sua gestão. A nova diretora de produção – Marina Almeida – pretende fazer uma série de mudanças na empresa para aumentar a qualidade e a produtividade e reduzir tempos e custos.

Em primeiro lugar, ela pretende mudar o tipo de organização linear que existe na produção. Ao invés do tradicional supervisor, Marina pretende substituí-lo por facilitadores de equipes de trabalho.

Se você fosse Marina, por onde começaria?

# Organização Linear

## Características:

- 1. Autoridade linear ou única.**
- 2. Linhas formais de comunicação.**
- 3. Centralização das decisões.**
- 4. Aspecto piramidal.**

## Vantagens:

- 1. Estrutura simples e de fácil compreensão.**
- 2. Clara delimitação das responsabilidades.**
- 3. Facilidade de implantação.**
- 4. Estabilidade.**
- 5. Indicada para pequenas empresas.**

## Desvantagens:

- 1. Estabilidade e constância das relações formais.**
- 2. Autoridade linear baseada no comando único e direto.**
- 3. Exagero da função de chefia.**
- 4. Chefes generalistas que não se especializam.**
- 5. Provoca o congestionamento das comunicações.**
- 6. Comunicações indiretas e demoradas.**

# Organização Funcional

## Características:

- 1. Autoridade funcional ou dividida.**
- 2. Linhas diretas de comunicação.**
- 3. Descentralização das decisões.**
- 4. Ênfase na especialização.**

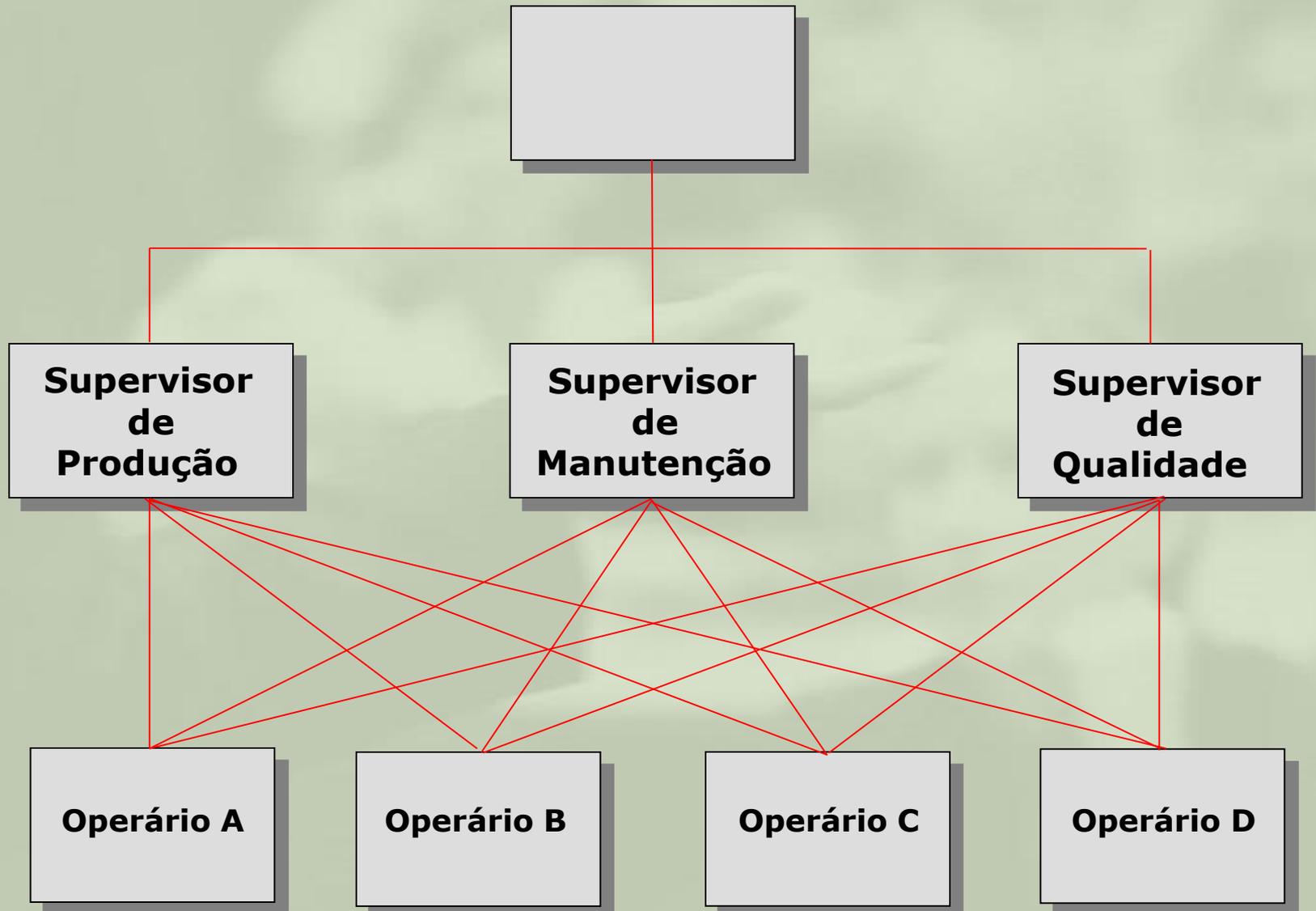
## Vantagens:

- 1. Proporciona o máximo de especialização.**
- 2. Permite a melhor supervisão técnica possível.**
- 3. Desenvolve comunicações diretas e sem intermediação.**
- 4. Separa as funções de planejamento e controle das funções de execução.**

## Desvantagens:

- 1. Diluição e conseqüente perda de autoridade de comando.**
- 2. Subordinação múltipla.**
- 3. Tendência à concorrência entre especialistas.**
- 4. Tendência à tensão e conflito dentro da organização.**

# A supervisão funcional





## Exercício:

### A organização funcional da BioQuímica

Abraão Alencar é gerente de produção da BioQuímica, fabricante de produtos farmacêuticos populares.

A estrutura da fábrica é funcional, envolvendo vários departamentos subordinados a Abraão, como: produção, almoxarifado, compras e abastecimento, manutenção, tecnologia, tecnologia e expedição.

Abraão está insatisfeito com o desempenho do modelo adotado e quer conversar com a diretoria para fazer alterações no sentido de modernizá-lo urgentemente.

Como Abraão deveria apresentar a sua argumentação à diretoria?

# Organização Linha-Staff

## Características:

- 1. Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional.**
- 2. Coexistência entre as linhas formais e as linhas diretas de comunicação.**
- 3. Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio e suporte (assessoria).**
- 4. Hierarquia versus especialização.**

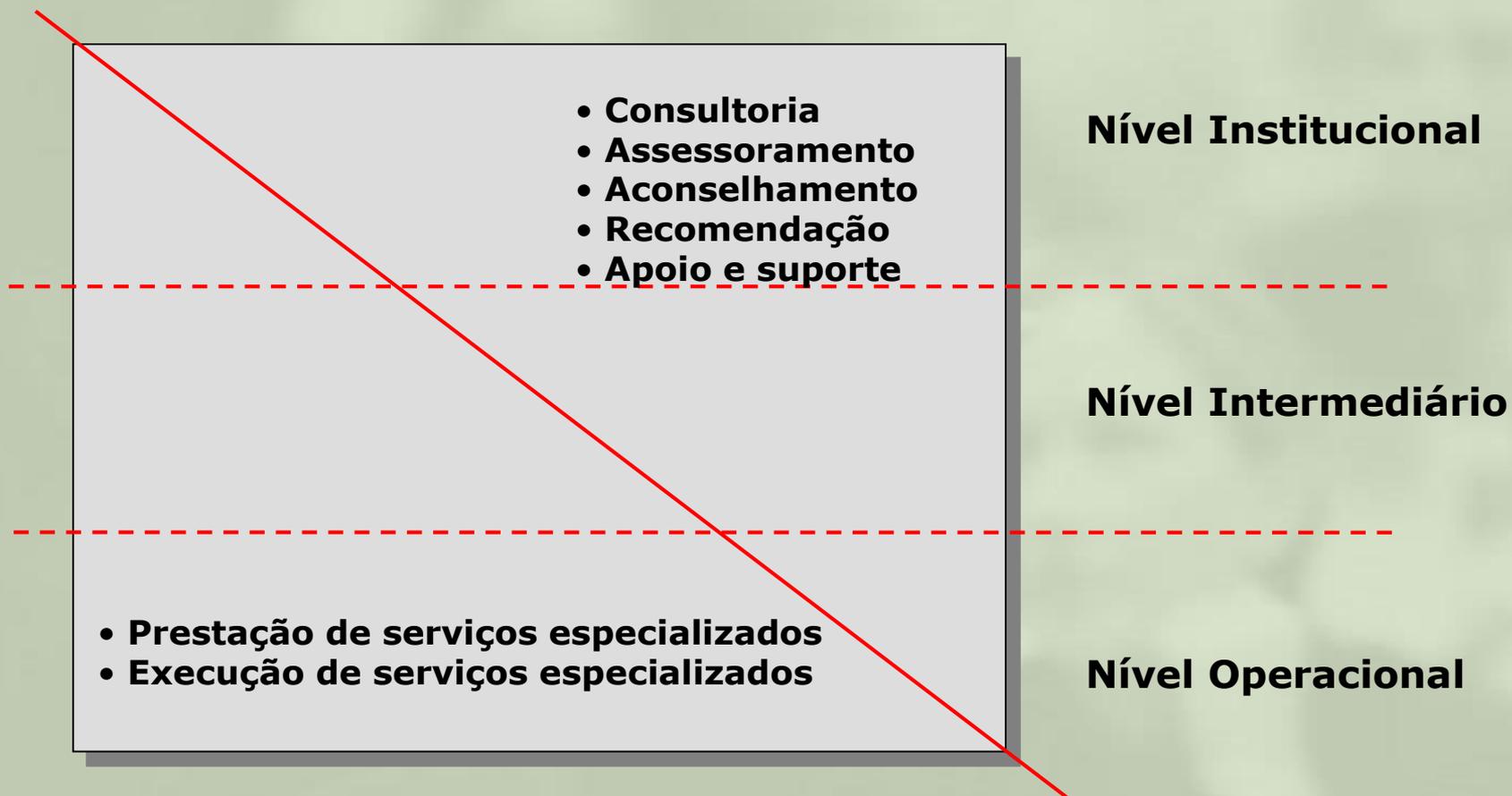
## Vantagens:

- 1. Assegura assessoria especializada e mantém o princípio de autoridade única.**
- 2. Atividade conjunta e coordenada de órgãos de linha e órgãos de staff.**

## Desvantagens:

- 1. Conflitos entre órgãos de linha e de staff.**
- 2. Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio entre linha e staff.**

## Figura 8.3. Funções de um órgão de Staff



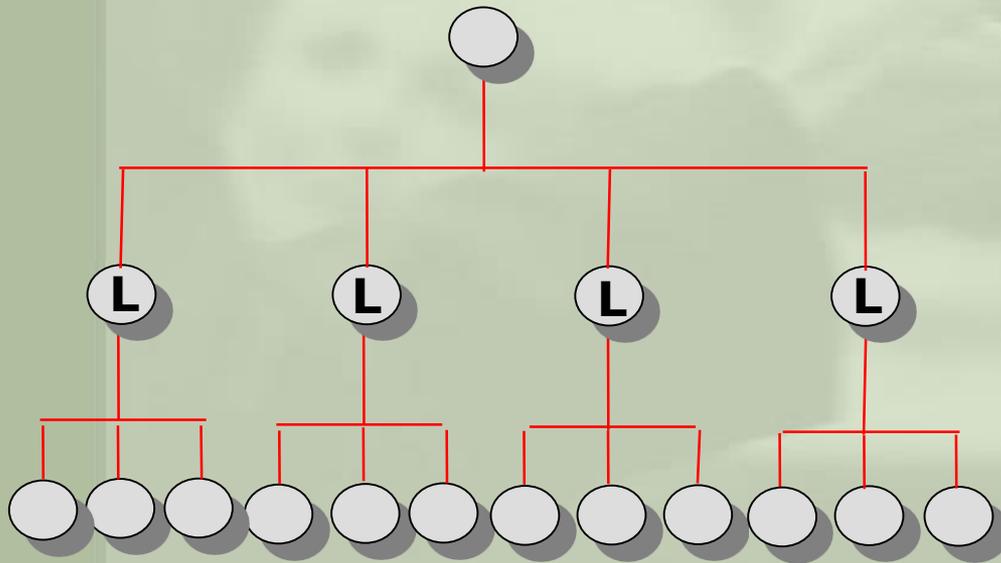
## Figura 8.4. Características da Linha e do Staff

<b>Aspectos</b>	<b>Linha</b>	<b>Staff</b>
<b>Papel Principal</b>	<b>É quem decide</b>	<b>É quem assessora</b>
<b>Atuação</b>	<b>É quem cuida da execução</b>	<b>É quem dá consultoria e assistência</b>
<b>Tipo de Atividade</b>	<b>Comando Ação Trabalho de campo</b>	<b>Recomendação Alternativas Trabalho de gabinete</b>
<b>Responsabilidade</b>	<b>Pela operação e pelos resultados</b>	<b>Pelo planejamento e pelas sugestões</b>
<b>Exemplo</b>	<b>Gerente de Departamento</b>	<b>Gerente de Staff</b>

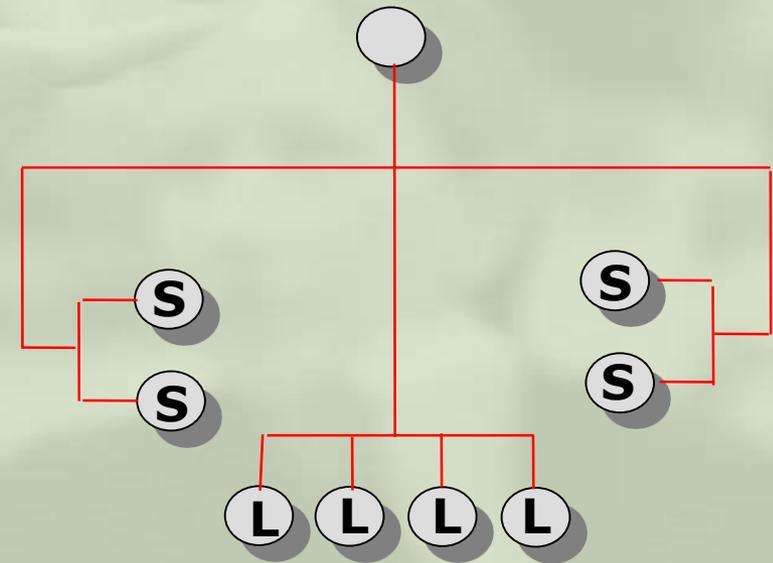


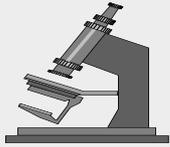
# Figura 8.5. Comparativo entre Estrutura Linear e Linha-Staff

## Estrutura Linear



## Estrutura Linha-Staff





## Caso Introdutório:

# A revolução na Blue Jeans

Em segundo lugar, Marina Almeida pretende extinguir o Departamento de Planejamento e Controle da Produção e delegar a cada equipe a responsabilidade de elaborar o plano de diagramação da configuração e a definição de cotas de produção diária para que cada equipe passe a ser responsável por sua própria produtividade, qualidade e segurança. Marina quer implantar um novo conceito de costurar em equipe: o ciclo operacional de cada equipe passa a ser o período que vai da entrada da matéria-prima até a saída do produto acabado.

Como você poderia ajudar Marina?



## Exercício:

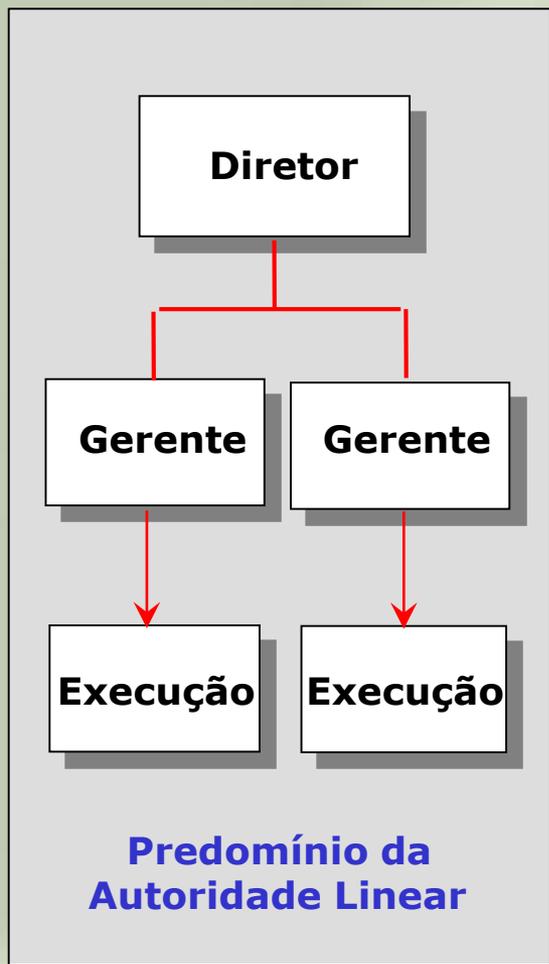
# A organização linha-staff das Indústrias Rex

João de Barros é presidente das Indústrias Rex e pretende aposentar-se. Escolheu seu filho, que é engenheiro, para substituí-lo no cargo. A empresa adota uma estrutura linha-staff e JB quer explicar-lhe as características, vantagens e desvantagens de uma organização para ele saber onde irá pisar quando ingressar na empresa.

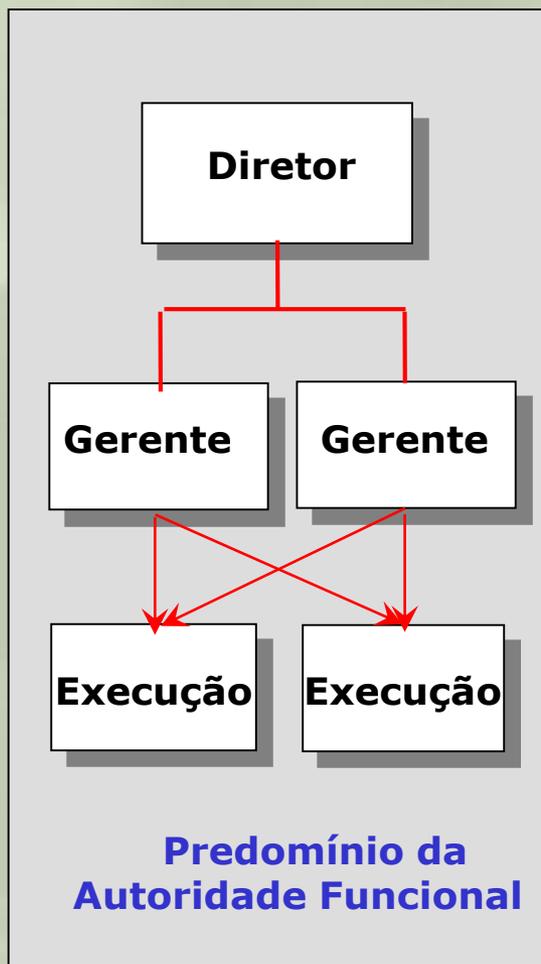
Como ele deveria fazer?

## Figura 8.6. Diferenças entre Estrutura Linear, Funcional e Linha-Staff

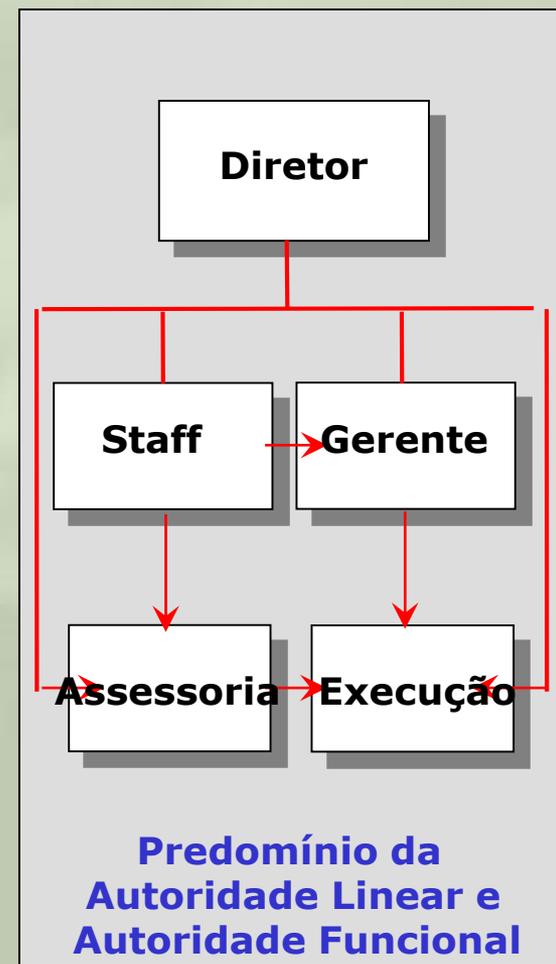
### Estrutura Linear



### Estrutura Funcional



### Estrutura Linha-Staff



## Figura 8.7. Diferentes Tipos de Comissões

<b>Tipos de Comissão</b>	<b>Características</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Tomada de Decisão e Julgamentos Grupais</b>	<b>Tomar decisões que envolvem diferentes enfoques e coordenar a ação decorrente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conselho de Administração</li><li>• Conselho Consultivo</li></ul>
<b>Coordenação</b>	<b>Integrar vários órgãos e atividades inter-relacionadas e proporcionar comunicação conjunta.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comissão de novos produtos</li><li>• Comissão de coordenação Vendas-Produção</li></ul>
<b>Gestão Múltipla</b>	<b>Dirigir a empresa ou áreas de maneira conjunta mas sem modificar a estrutura organizacional.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comitê Diretivo</li><li>• Comissão de Planejamento</li></ul>





## Exercício:

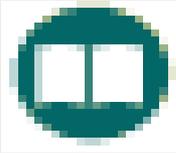
Pág: 201

# A avaliação do desempenho das comissões

Frente aos problemas existentes na empresa, Frederico Heidelberg resolveu tomar providências saneadoras. Para não alterar a estrutura organizacional, o que daria muito trabalho e dores de cabeça, Frederico achou melhor criar algumas comissões para tratar de assuntos interdepartamentais (melhor coordenação entre departamentos) ou intradepartamentais (lançamento de novos produtos, novos métodos e processos de trabalho, melhoria contínua).

Após algum tempo, Frederico passou a avaliar os resultados das várias comissões. Uma delas estava disparada na frente das outras em termos de soluções apresentadas e de inovações aceitas e implementadas.

Quais seriam as possíveis razões para esse desempenho excelente?



## Caso

Pág: 202

# O sistema Toyota de produção (TPS)

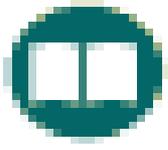
A Administração Científica de Taylor está sendo submetida a constantes inovações. Seus conceitos básicos como desperdício, eficiência e produtividade ainda estão na crista da onda. É o caso do toyotismo.

A Toyota desenvolveu o copiadíssimo Toyota Production System (TPS) para tornar-se uma das empresas mais rápidas do mundo. O TPS baseia-se no fato de que quanto menor uma operação, tanto mais rápida ela será executada. As fábricas foram reinventadas para:

- Estender a flexibilidade para toda a programação da manufatura.
- Criar equipes pequenas e autônomas para gerenciar o projeto e o desenvolvimento do produto.
- Usar processos paralelos e não lineares ou seqüenciais para o projeto e manufatura.

Os fornecedores foram envolvidos, os lotes de produção reduzidos ao mínimo para baixar estoques, o estoque é just-in-time, o trabalho é feito em células de produção. Após reinventar a manufatura – o intervalo de tempo de produção passou de 15 para 1 dia – a Toyota mudou seus sistemas de vendas e distribuição. O pessoal de vendas passou a vincular-se diretamente às fábricas para a programação da manufatura.

A Toyota chegou ao patamar da pós-manufatura enxuta.



## Caso

Pág: 204

# A Asea Brown Boveri (ABB)

A sueca Asea associou-se à suíça Brown Boveri para formar uma colossal organização mundial de alta tecnologia. O novo presidente – Percy Barnevik – buscou um novo modelo organizacional para criar uma empresa competitiva e ágil. O organograma clássico foi aposentado e surgiu uma estrutura multidimensional descentralizada com mais de 50 áreas operacionais, 1.100 companhias locais e 4.500 centros de lucro cada qual cuidado por uma equipe de até 50 pessoas. A hierarquia foi enxugada para apenas 3 níveis: direção, gerência e operações. Os antigos departamentos por equipes autônomas e multidisciplinares que atuam como células de produção.

A ABB tornou-se uma confederação de muitas pequenas companhias locais, isto é, uma coleção de unidades de negócios com intensa coordenação global. As unidades de staff foram transformadas em centros de lucros servindo tanto unidades da ABB como outras empresas do mercado. O sistema informacional estratégico – o Abacus – que integra como uma rede.

A ABB tornou-se uma organização dinâmica com funcionários empreendedores dotados de total liberdade e autonomia para trabalhar, criar, errar, mudar, inovar e ousar. Motivo: equipes integradas, autônomas, auto-suficientes, com liberdade e motivação para alcançar objetivos organizacionais e pessoais.

## Capítulo 9

# Decorrências da Teoria Neoclássica: Departamentalização

## (Compondo as Unidades da Empresa)

- Conceito de Departamentalização.
- Tipos de Departamentalização.
- Departamentalização por funções, produtos, geográfica por clientela, por processos, por projetos.
- A escolha de alternativas de departamentalização.
- Apreciação crítica da departamentalização.

**Figura 10.7. Matriz de análise interna x análise externa (SWOT)**

		<b>Análise Externa</b>	
		<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Análise Interna:</b>	<b>Pontos Fracos</b>	<b>Desativação:</b> área de risco acentuado	<b>Melhoria:</b> área de aproveitamento potencial
	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Enfretamento:</b> área de risco enfrentável	<b>Aproveitamento:</b> área de domínio da empresa



## Exercício:

Pág: 240

# Os objetivos do Banco Martins & Botelho

A diretoria do Banco M&B estabeleceria vários objetivos organizacionais a serem atingidos nos próximos dois anos:

- Aumento de 15% no volume de pequenos clientes.
- Aumento de 10% no volume de clientes corporativos.
- 12% no volume de depósitos.
- 14% no volume de empréstimos pessoais.
- Alcance do 14o lugar no ranking dos bancos comerciais.

Para atingir tais objetivos estratégicos, o banco formulou objetivos táticos:

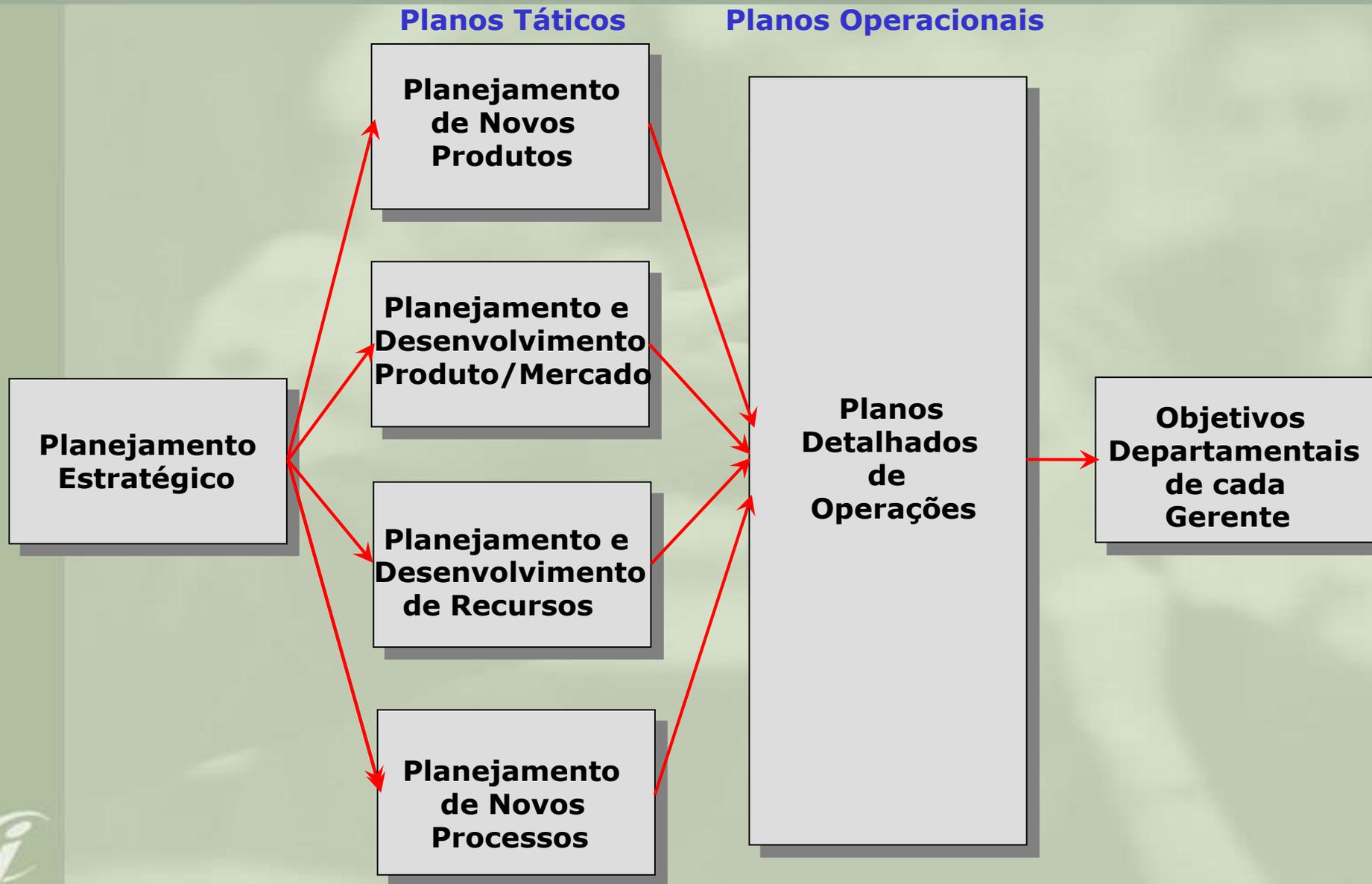
- Expansão do banco virtual.
- Expansão da intranet.
- 12 novas agências tipo premium para clientes de classe alta.
- Lançamento de novos produtos (linhas de crédito e de atendimento).

Para cada área do banco foram formulados objetivos operacionais.

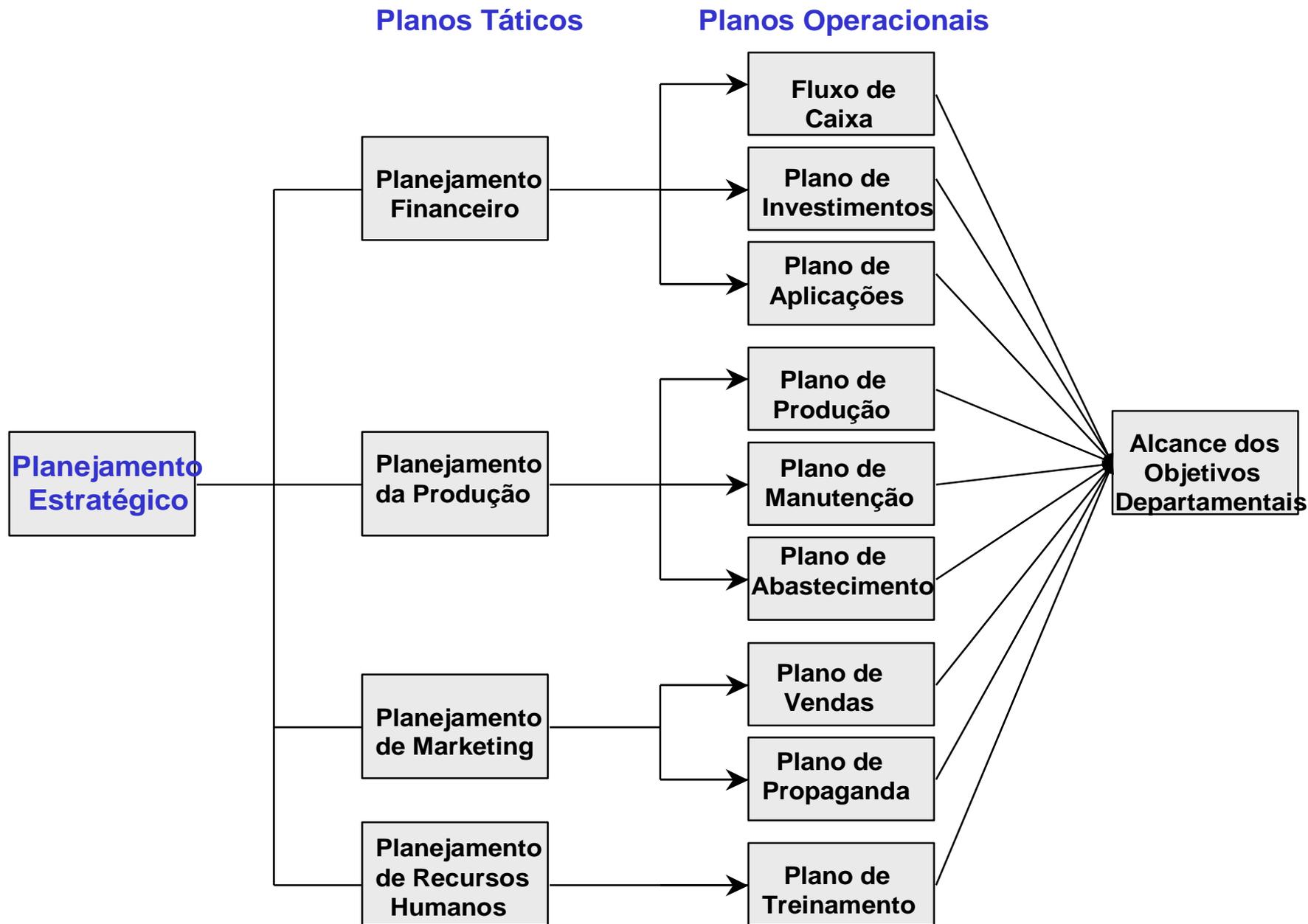
Todavia, não houve a preocupação de fazer uma análise interna e externa para a formulação dos objetivos.

O que você faria se estivesse na diretoria do banco?

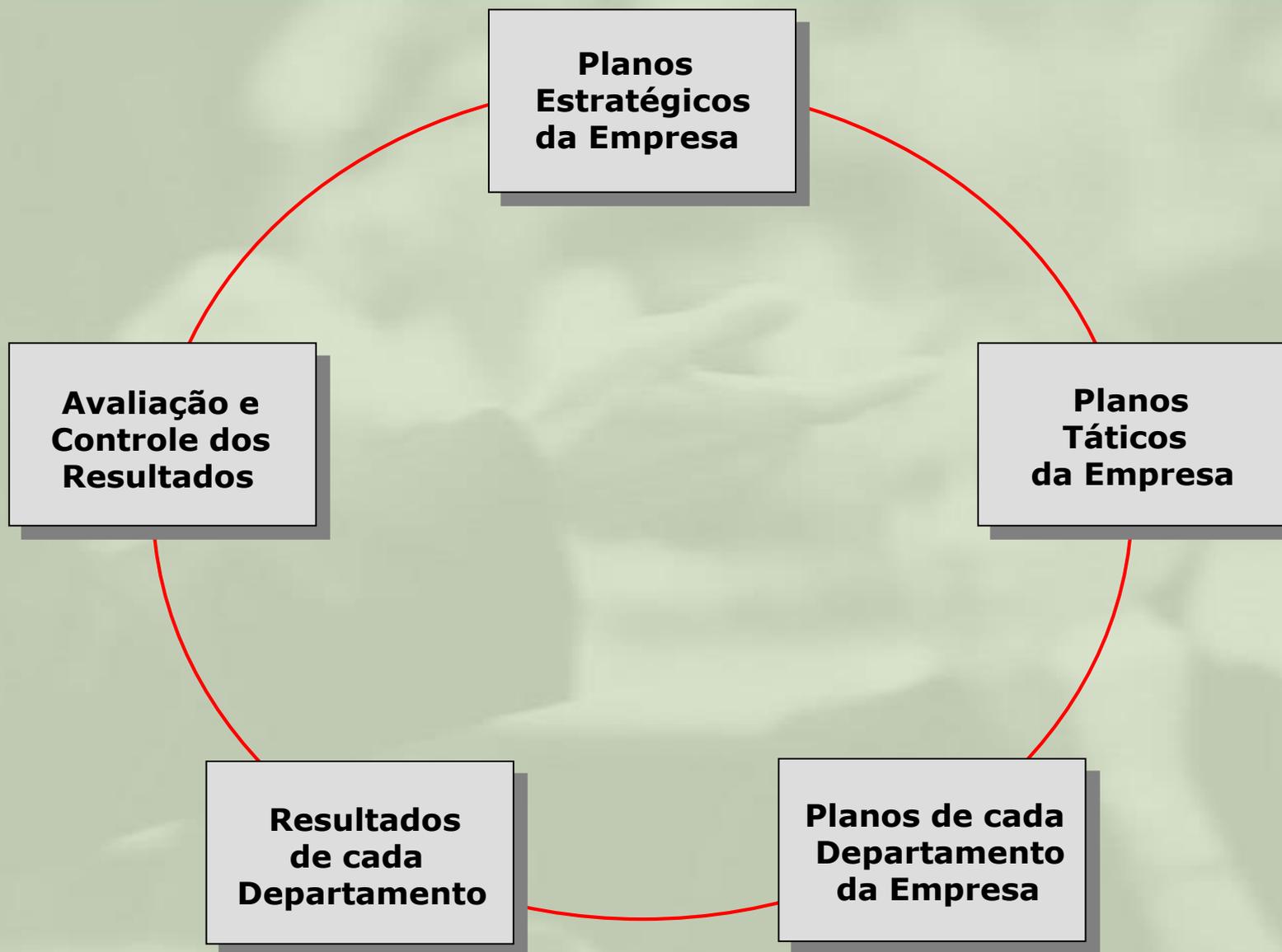
## Figura 10.8. Desenvolvimento de Planos Táticos



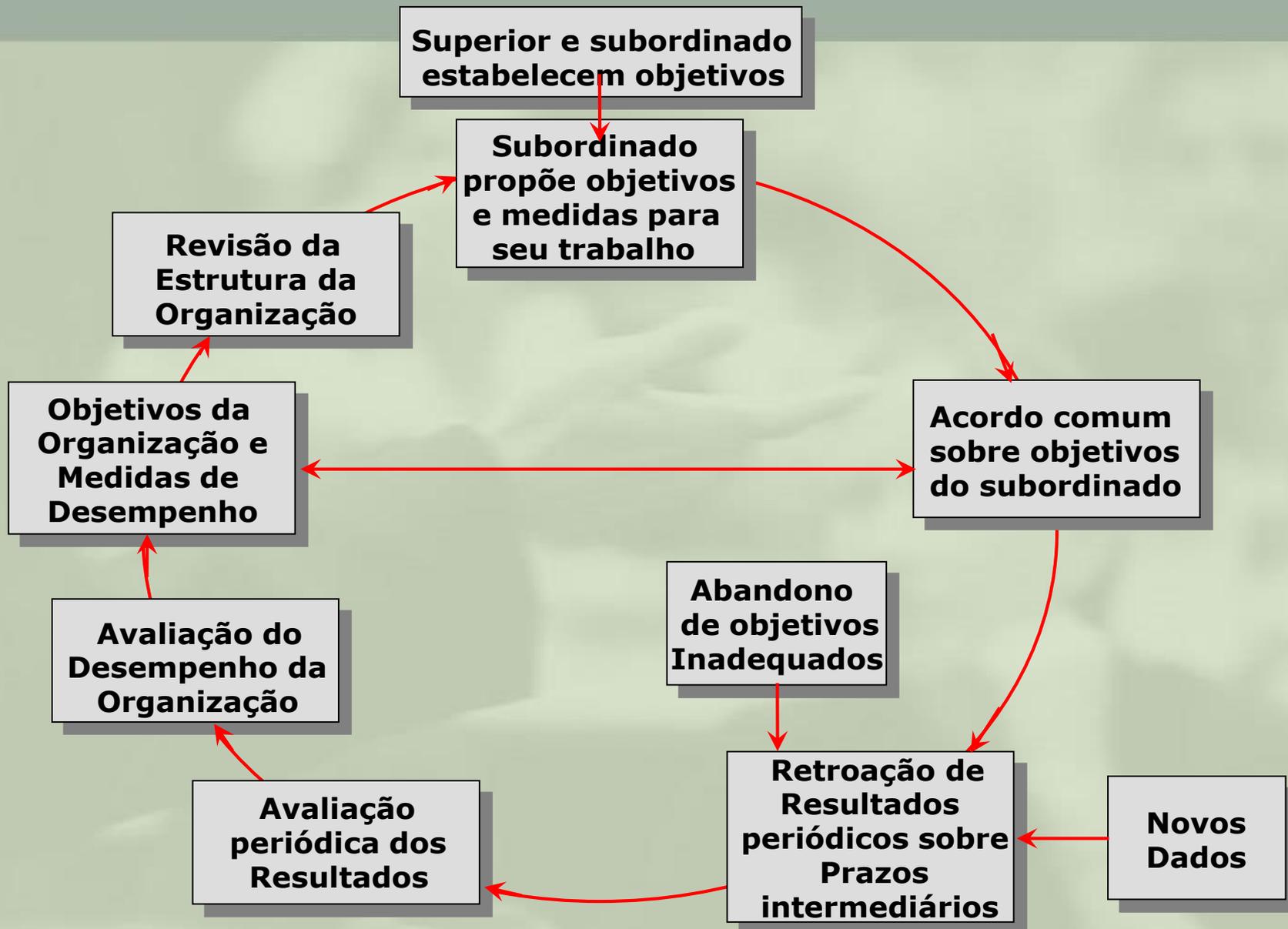
# Figura 10.9. Esquema típico de planos táticos e operacionais

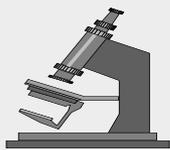


## Figura 10.10. Modelo de APO de Humble



# Figura 10.11. Modelo de APO de Odiorne





# Caso Introdutório: A Motor Car

Pág: 243

Uma segunda alternativa que Paula Montenegro está considerando seria atacar pontos problemáticos para alcançar simultaneamente os três objetivos, como:

- Fazer modificações nos produtos para reduzir custos.
- Aumentar a produtividade do pessoal.
- Encurtar o ciclo produtivo.

Como você poderia assessorá-la nesse aspecto?

## **Apreciação Crítica da Administração Estratégica e da APO**

- 1. A estratégia organizacional é uma faca de dois gumes.**
- 2. Premissas equivocadas da escola do planejamento estratégico.**
- 3. Os pecados capitais do planejamento estratégico neoclássico.**
- 4. A crítica de Levinson.**
- 5. A crítica de Lodi.**
- 6. Aplicação incompleta e superficial da APO.**
- 7. Os exageros da APO.**

## Quadro 10.4. Benefícios e Problemas com a APO

### Alguns benefícios da APO:

- **Aclaramento de objetivos.**
- **Melhoria do planejamento.**
- **Padrões claros para controle.**
- **Aumento da motivação das pessoas.**
- **Avaliação mais objetiva dos resultados.**
- **Melhoria do moral.**

### Alguns problemas com a APO:

- **Coerção sobre os subordinados.**
- **Aprovação de objetivos incompatíveis.**
- **Papelório em excesso.**
- **Focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes.**
- **Perseguição rígida de objetivos que poderiam ser abandonados.**

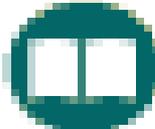
## Quadro 10.5. A transição do estilo administrativo com a APO

### Pré-APO:

- **Administração do cotidiano.**
- **Visualização para dentro da empresa.**
- **Orientação para os produtos.**
- **Orientação para a organização.**
- **Orientação para as atividades.**
- **Administração da rotina.**
- **Ênfase no "como".**
- **Foco no dinheiro, máquinas e materiais.**
- **Controle centralizado, funcional.**
- **Estilo autoritário.**
- **Individualismo.**

### Pós-APO:

- **Focalização no futuro.**
- **Visualização para fora da empresa.**
- **Orientação para as pessoas.**
- **Orientação para os clientes.**
- **Orientação para os resultados.**
- **Criação de inovações.**
- **Ênfase no "para que".**
- **Foco nas pessoas, mentalidade e tempo.**
- **Iniciativa descentralizada nos subords.**
- **Estilo participativo.**
- **Trabalho em equipe.**



# Caso

Pág: 248

## As maiores empresas do mundo

A cada ano, a revista Fortune apresenta o ranking das 500 maiores empresas do mundo (Fortune Global 500), juntamente com uma análise de seu desempenho (em US\$ 1.000). A lista das maiores é a seguinte:

Posição	País	Faturamento	Lucros	Ativos	Funcionários
1. General Motors	EUA	161.315	2.956	257.389	594.000
2. Daimler-Chrysler	Alem.	154.615	5.656	159.738	441.502
3. Ford Motor	EUA	144.416	22.071	237.545	345.175
4. Wal-Mart Stores	EUA	139.208	4.430	49.271	910.000
5. Mitsui	Jap	109.372	233	56.264	32.961
6. Itochu	Jap	108.749	(266)	56.846	5.775
7. Mitsubishi	Jap	107.184	244	74.664	36.000
8. Exxon	EUA	100.697	6.370	92.630	79.000
9. General Electric	EUA	100.469	9.296	355.935	293.000
10. Toyota Motor	Jap	99.740	2.786	124.562	183.879
11. Royal Dutch Shell	Ingl/Hol.	93.692	350	110.068	102.000
12. Marubeni	Jap	93.568	(921)	54.979	65.000
13. Sumitomo	Jap	89.020	(102)	45.502	30.700
14. IBM	EUA	81.667	6.328	86.100	291.067
15. AXA	França	78.729	1.702	451.874	87.896
16. CitiGroup	EUA	76.431	5.807	668.641	170.100
17. Volkswagen	Alem.	76.306	1.261	70.458	297.400