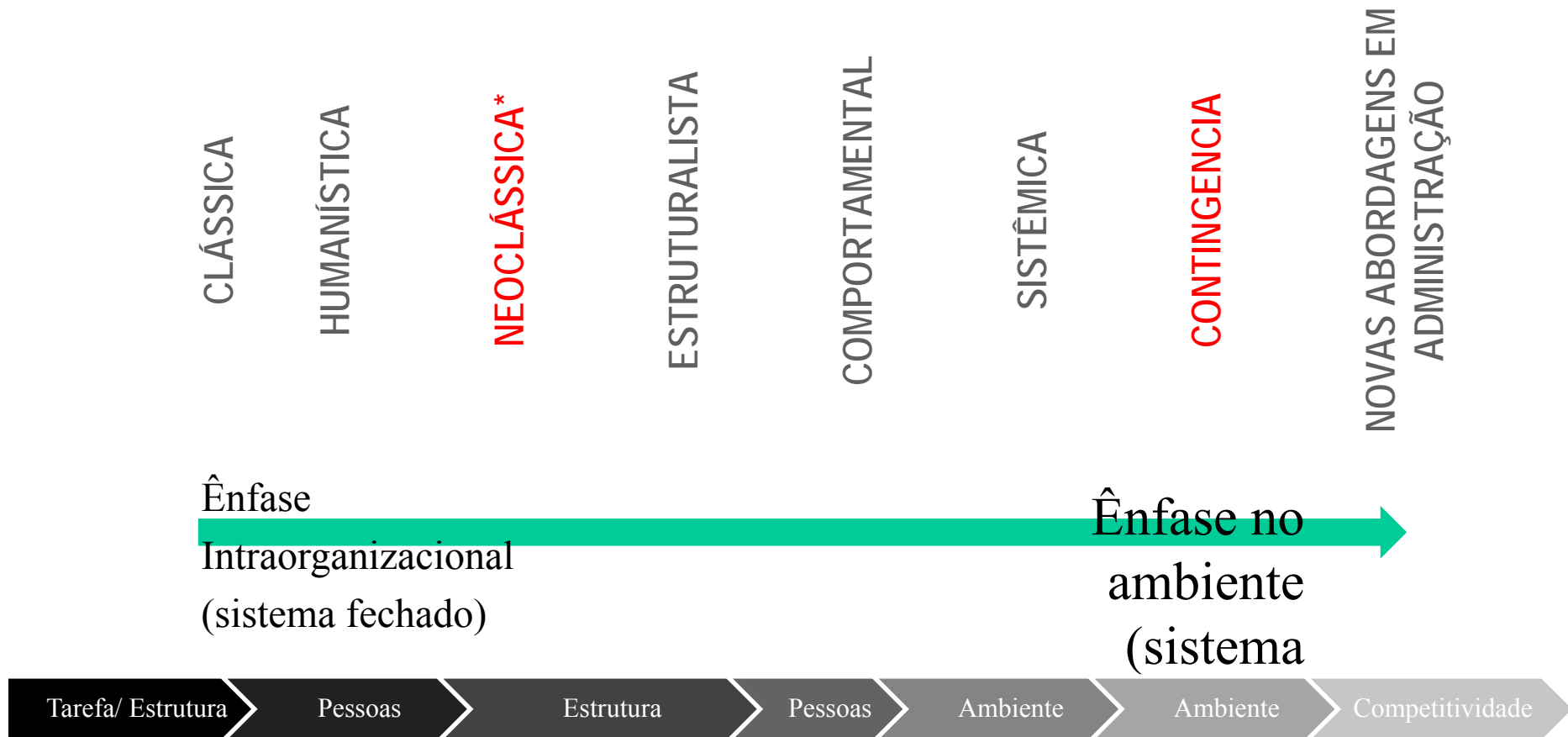


ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Margarete Boteon

Principais abordagens da TGA



FONTE PRINCIPAL DE LEITURA

Idalberto Chiavenato

**INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL
DA ADMINISTRAÇÃO**

Elsevier/Campus

www.elsevier.com.br

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

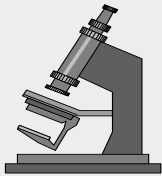
(Capítulo 7)

Capítulo 7

Teoria Neoclássica da Administração

(Definindo o Papel do Administrador)

- As Características da Teoria Neoclássica.
- A Administração como Ciência Social.
- Os Aspectos Comuns às Organizações.
- Os Princípios Básicos de Organização.
- A Centralização versus Descentralização.
- As Funções do Administrador.
- Apreciação Crítica da Teoria das Relações Humanas.



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?

Características da Teoria Neoclássica

- Ênfase na prática da Administração.
- Reafirmação relativa dos postulados clássicos.
- Ênfase nos princípios gerais de Administração.
- Ênfase nos objetivos e nos resultados.
- Ecletismo da Teoria Neoclássica.



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.

Administração como técnica social

Administração consiste em:

- Orientar,
- Dirigir,
- Controlar

os esforços de um grupo de indivíduos
para um objetivo comum.

Aspectos Administrativos Comuns às Organizações

- **Quanto aos objetivos:** Elas são meios para o alcance de objetivos. Todas elas são diferentes em seus objetivos.
- **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.
- **Quanto ao desempenho organizacional:** Todas elas exigem eficiência e eficácia no desempenho.

Eficiência:

- Ênfase nos meios.
- Fazer corretamente as coisas.
- Resolver problemas.
- Salvaguardar 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.



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?

Princípios Básicos da Organização

- Divisão do Trabalho.
- Especialização.
- Hierarquia
 - Autoridade
 - Responsabilidade
 - Delegação
- Amplitude Administrativa

Figura 7.1. Os Níveis da Organização

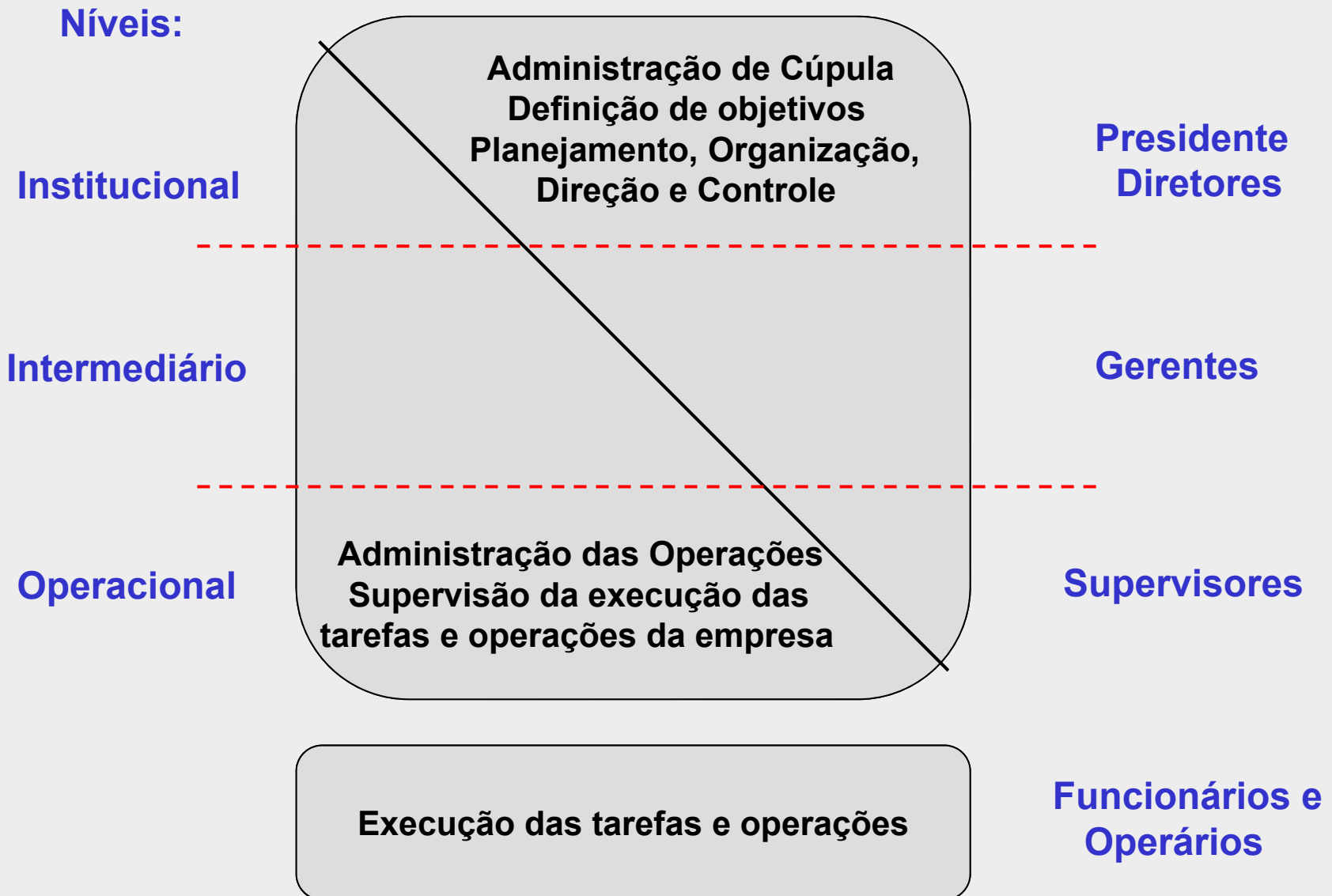
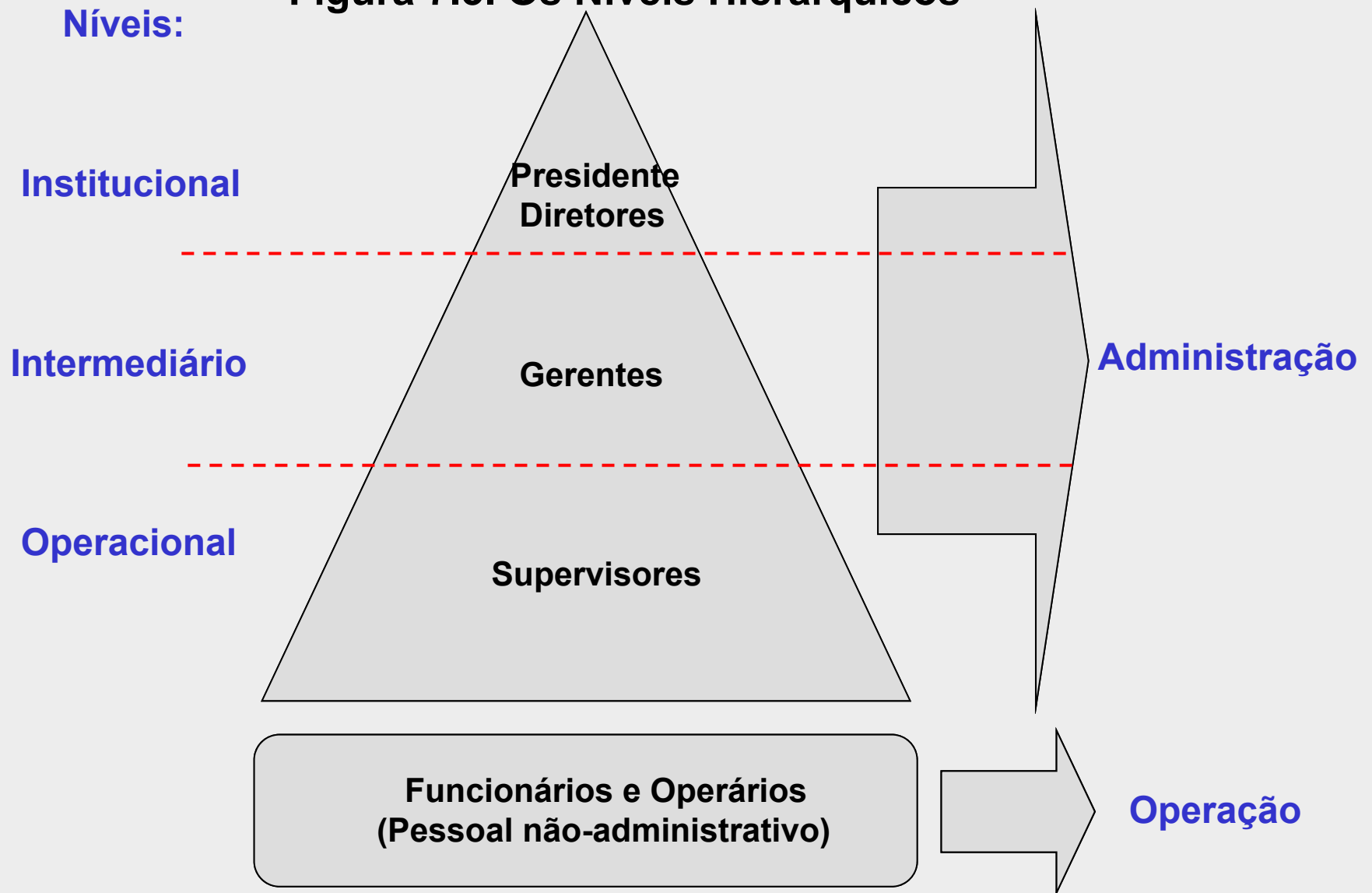


Figura 7.3. Os Níveis Hierárquicos



Princípios Básicos da Organização

- Divisão do Trabalho.
- Especialização.
- Hierarquia
 - Autoridade
 - Responsabilidade
 - Delegação
- Amplitude Administrativa



Exercício:

Os princípios básicos de um consultor

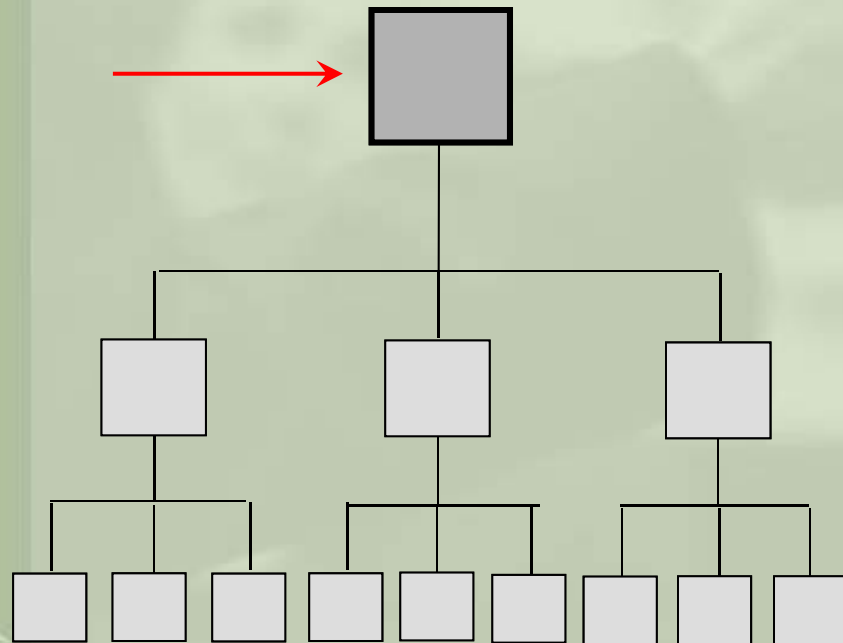
Como consultor de empresas, Diocleciano Carvalho adota certos princípios básicos em todos os seus projetos:

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

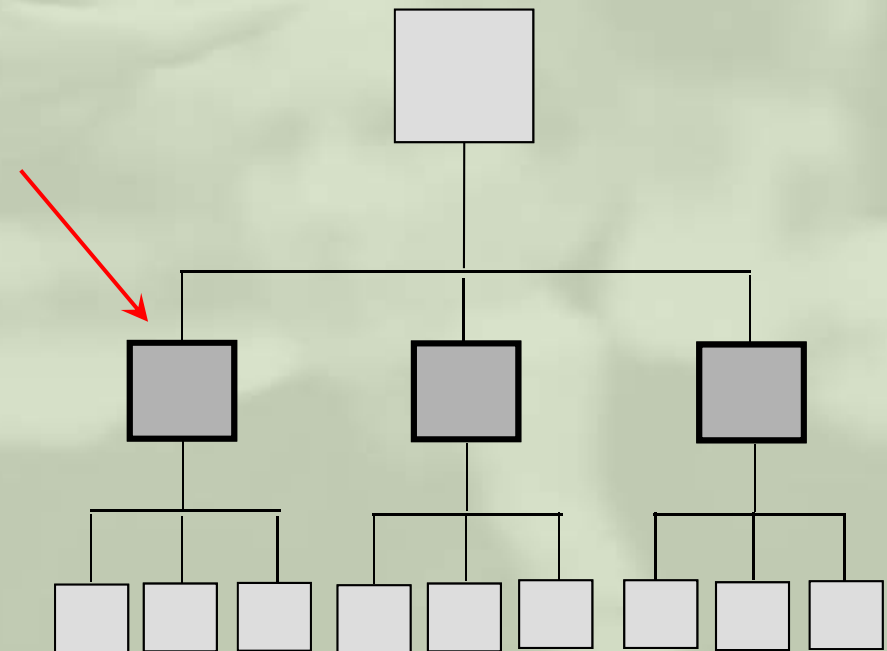
Como Diocleciano deveria explicar todos esses princípios aos seus clientes para vender seu trabalho?

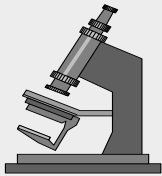
Figura 7.6. Organização Centralizada x Descentralizada

Organização Centralizada



Organização Descentralizada





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.

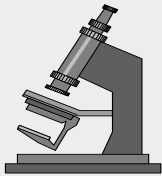
Mas como fazê-lo?

Quadro 7.2. Vantagens e Desvantagens da Descentralização

Vantagens da Descentralização	Desvantagens da Descentralização
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="219 587 1061 730">1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.<li data-bbox="219 794 1061 890">2. Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação.<li data-bbox="219 954 1061 1145">3. Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.<li data-bbox="219 1209 1061 1305">4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1142 587 1957 730">1. Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.<li data-bbox="1142 794 2011 938">2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.<li data-bbox="1142 1002 1980 1193">3. Risco da subobjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.<li data-bbox="1142 1257 1980 1401">4. As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

Princípios Básicos da Organização

- Divisão do Trabalho.
- Especialização.
- Hierarquia
 - Autoridade
 - Responsabilidade
 - Delegação
- Amplitude Administrativa



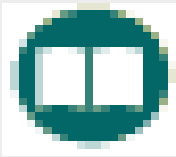
Caso Introdutório:

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

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.



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?

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

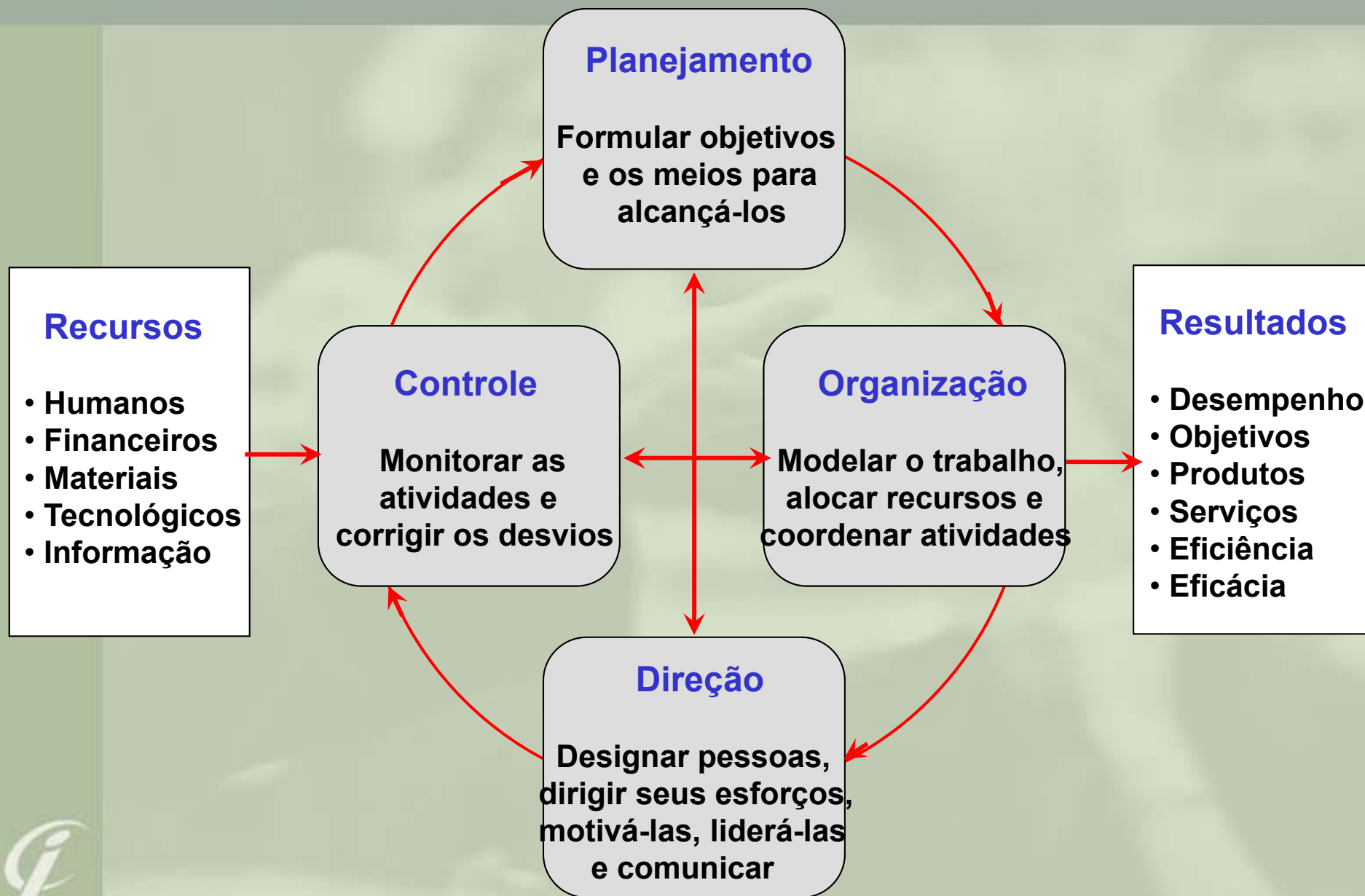


Figura 7.12. As premissas do planejamento

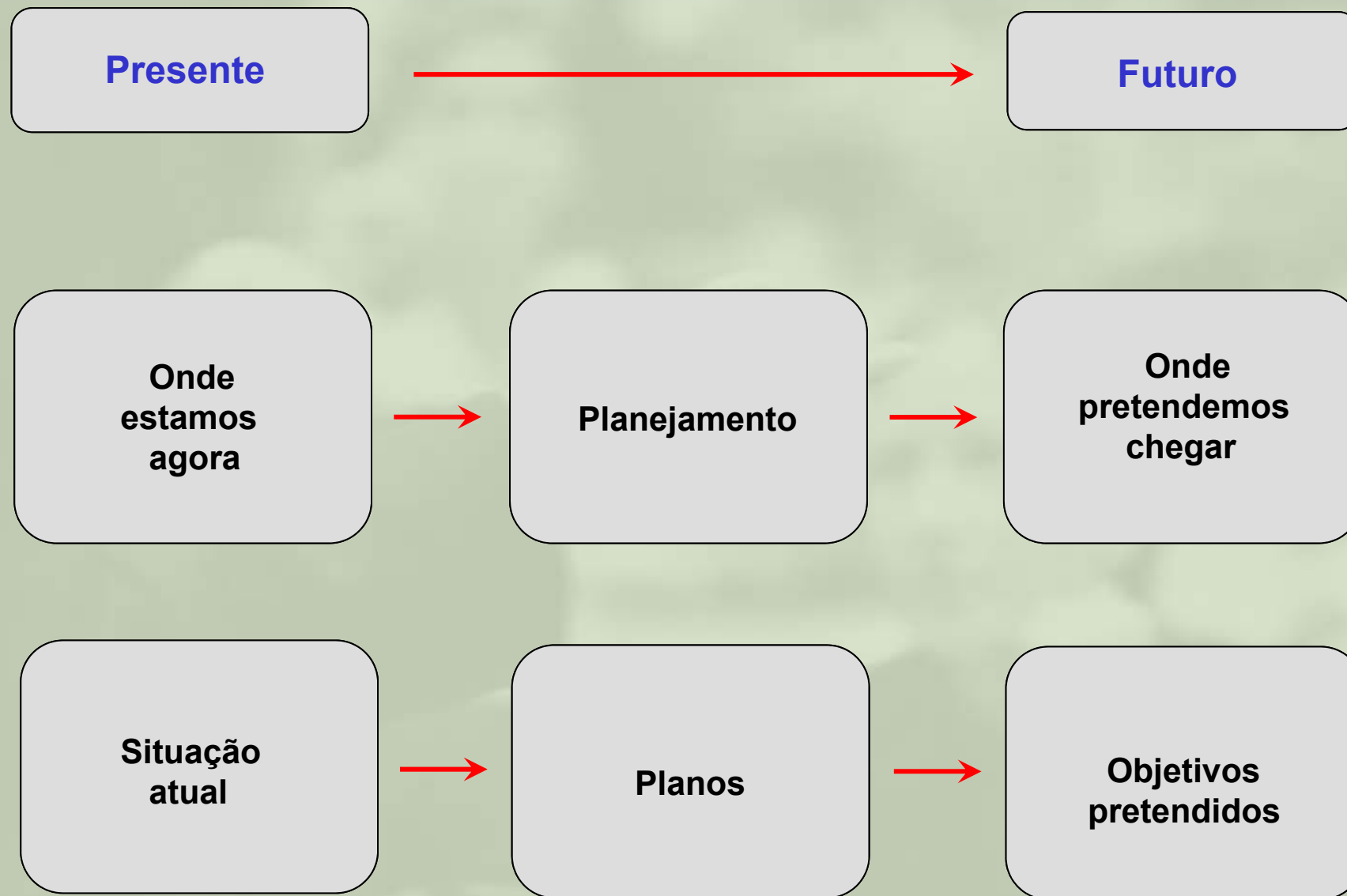


Figura 7.14. A função de planejar

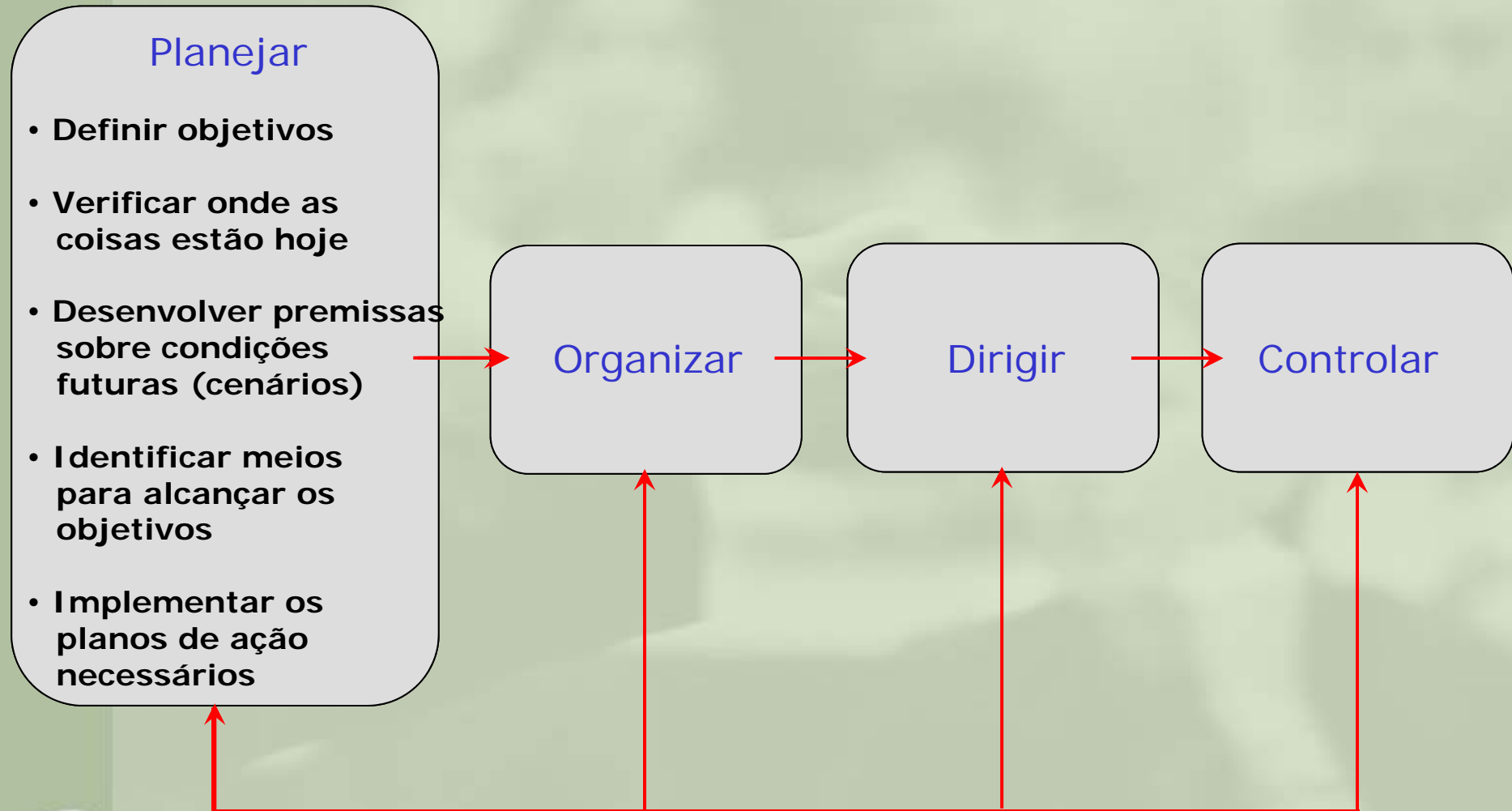


Figura 7.16. A função de organizar

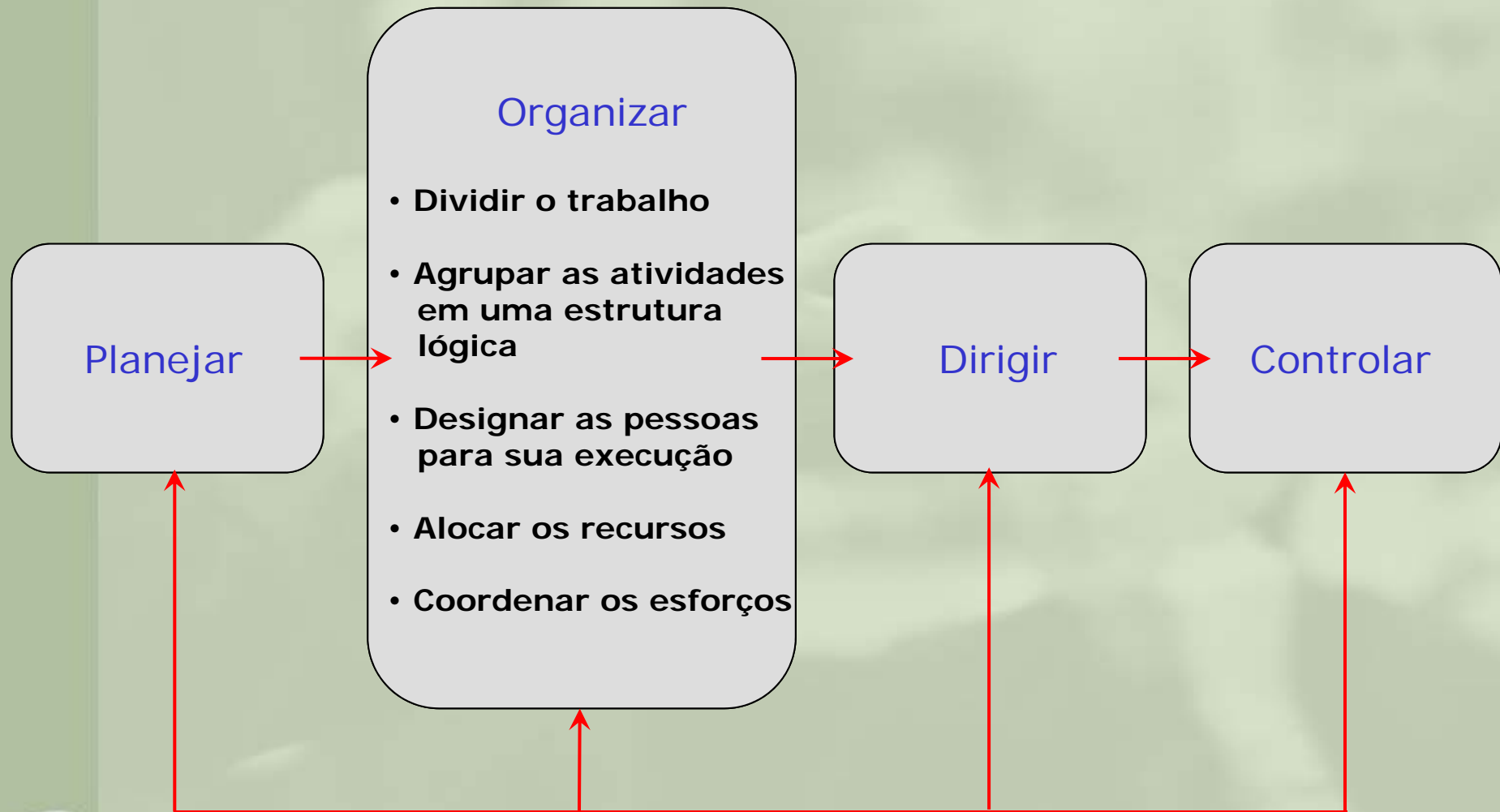


Figura 7.17. A função de dirigir



Figura 7.18. A função de controlar

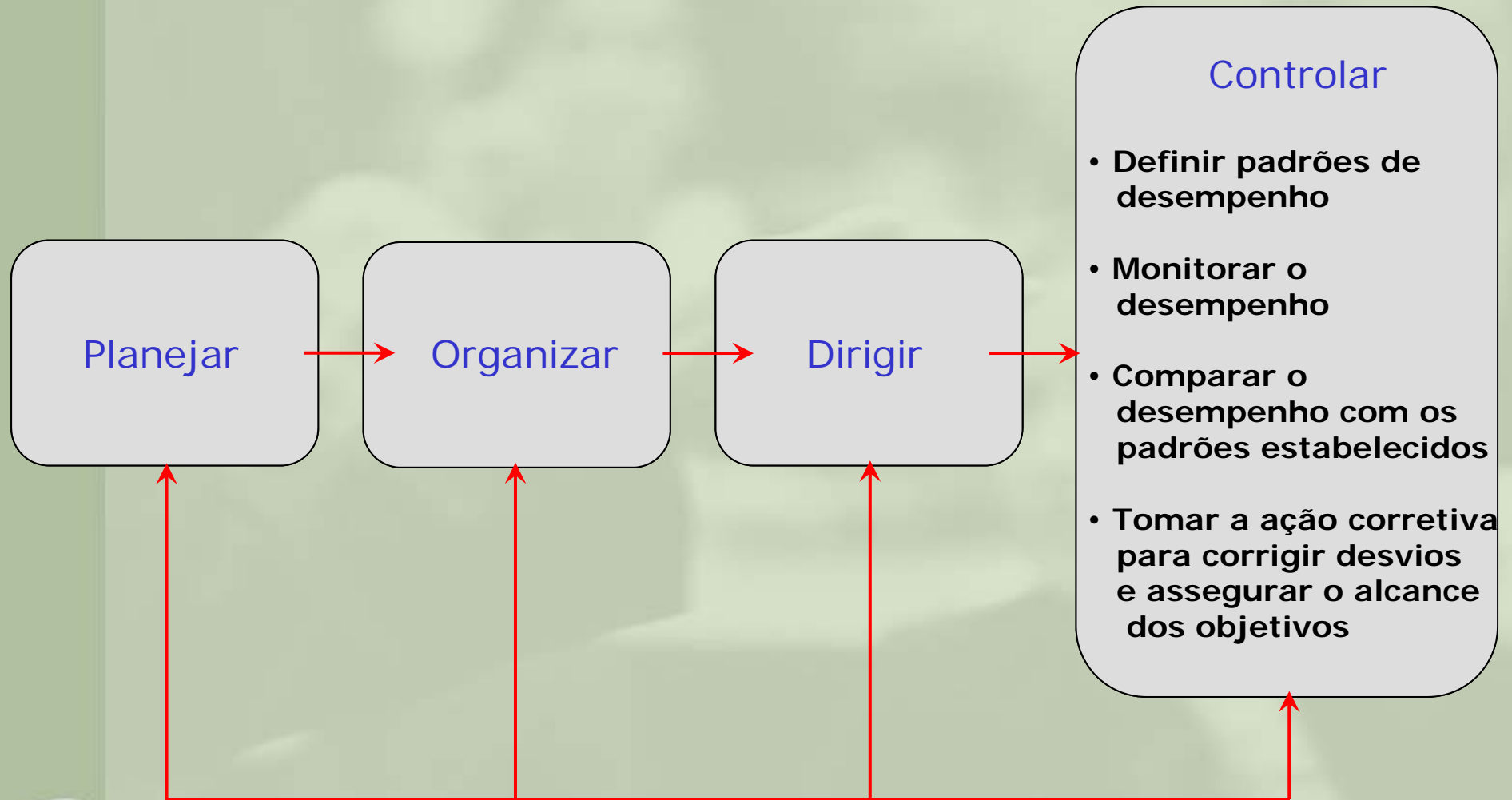
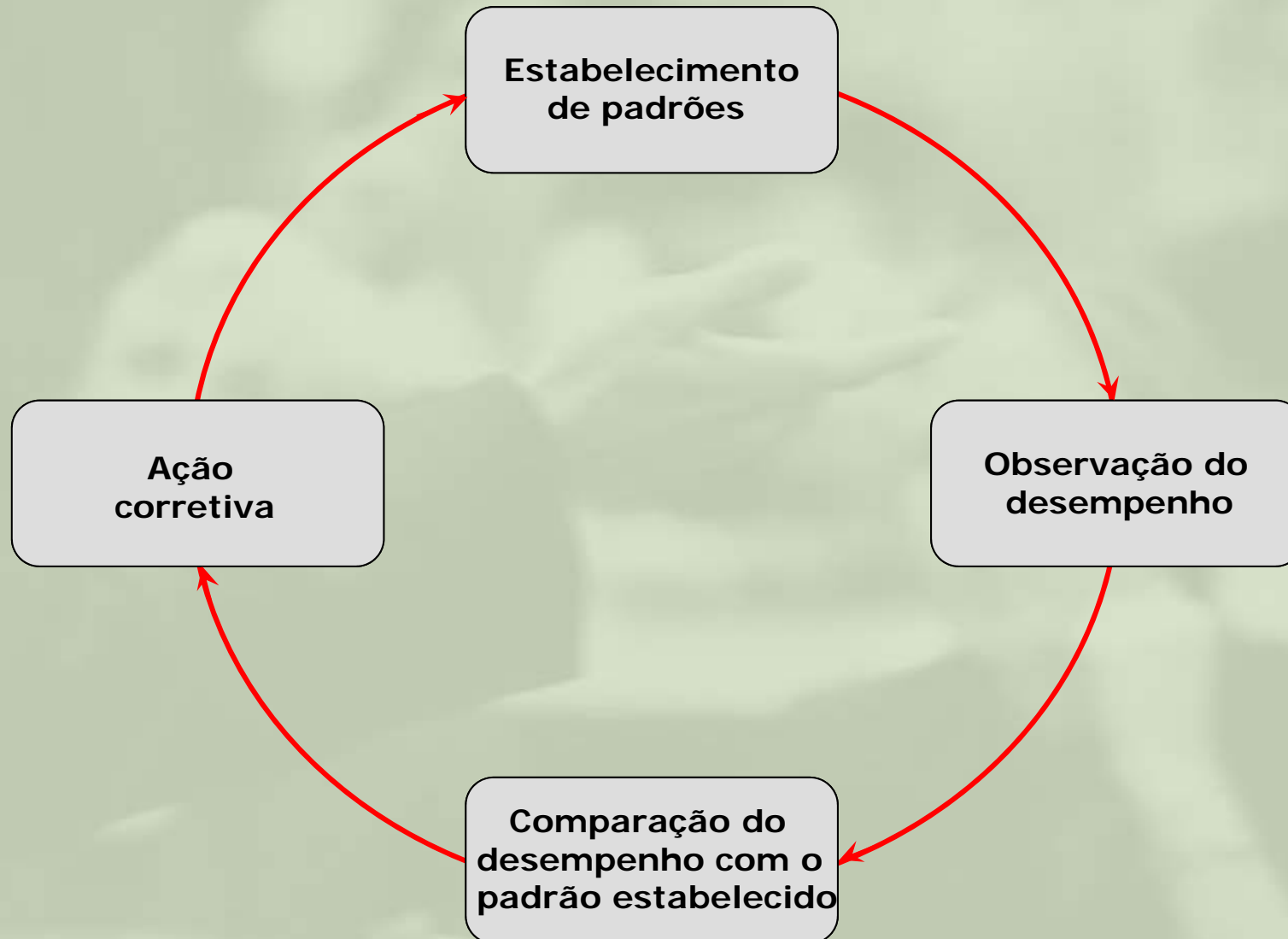
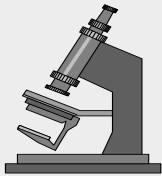


Figura 7.19. As quatro fases do controle





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.

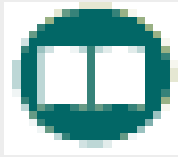
Ela sabe que para ter sucesso precisa incorporar as funções do administrador – como planejar, organizar, dirigir e controlar – em seu comportamento profissional.

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.

Tabela 7.5. Abordagens prescritivas e normativas

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

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.*



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?



ilo

)

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

EXERCÍCIO & ESTUDOS DE CASOS



Exercício:

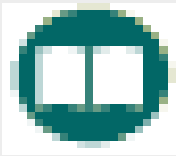
Pág: 201

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

O sistema Toyota de produção (TPS)

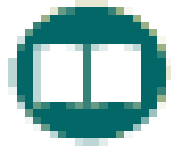
A Administração Científica de Taylor está sendo submetida a constantes inovações. Seus conceitos básicos como desperdício, eficiência e produtividade ainda estão na crista da onda. É o caso do toyotismo.

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

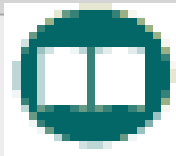
Pág: 204

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

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