

Apostila : Teoria Neoclássica da Administração

Apesar da influência das ciências do comportamento sobre a teoria administrativa os pontos de vista dos autores clássicos nunca deixaram de ser considerados.

A Abordagem Neoclássica é a Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações modernas.

Principais Características

Ênfase nos aspectos práticos da Administração.

Pragmatismo (influência do espírito pragmático americano).

Busca de resultados concretos e palpáveis.

Reafirmação relativa dos postulados clássicos: Retomada do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as contingências da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível.

Os Princípios de Administração que os clássicos utilizavam como "leis" científicas são retomados como critérios mais ou menos elásticos para busca de soluções administrativas práticas.

Para alguns autores, o estudo da Administração se baseia na apresentação de princípios como planejar, organizar, controlar etc.

Como quase todos autores clássicos, os neoclássicos também se preocupavam em estabelecer os princípios gerais de Administração capazes de orientar o administrador no desenvolvimento de suas funções (abordagem prescritiva).

Os princípios não devem ser abordados de uma forma rígida e absoluta, mas relativa e flexível (com base no bom senso do Administrador).

Toda organização existe para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada.

Um dos produtos da Teoria Neoclássica é a chamada Administração por Objetivos (APO) que será tratada mais adiante (capítulo 10).

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

Administração como Técnica Social

Para os neoclássicos, a Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. Nesse sentido, 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.

Aspectos Administrativos Comuns às Organizações (segundo Drucker)

Quanto aos Objetivos

As organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social.

Objetivo da organização está fora dela (contribuição específica para o indivíduo e para a sociedade).

Se a organização não definir claramente seus objetivos, não haverá possibilidade de avaliar os resultados ou sua eficiência.

Não há um processo científico para estabelecer os objetivos de uma organização. Tratam-se de julgamentos de valor.

Quanto à Administração:

Todas as grandes organizações são diferentes em seus objetivos, em seus propósitos, mas são essencialmente semelhantes na área administrativa.

Todas organizações têm o mesmo problema de equilibrar os objetivos da instituição com as necessidades e desejos do indivíduo.

Quanto ao Desempenho Individual:

É o campo onde há menor diferença entre as organizações.

São os indivíduos que fazem, decidem e planejam. As organizações, por si só, nada fazem, nada decidem, nada planejam.

Conceito de Eficiência

A eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos) a fim de que os recursos (pessoas, máquinas etc) sejam aplicados da forma mais racional possível.

Eficiência = melhor utilização dos recursos disponíveis.

Conceito de Eficácia

Eficácia se preocupa em fazer as coisas corretas para atender às necessidades da empresa.

Eficácia = alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis.

Eficiência Eficácia

Ênfase nos meios Ênfase nos resultados

Fazer corretamente as coisas Fazer as coisas corretas

Resolver problemas Atingir Objetivos

Salvaguardar os recursos Otimizar a utilização dos recursos

Cumprir tarefas e obrigações Obter resultados

Treinar os subordinados Proporcionar eficácia aos subordinados

Manter as máquinas Máquinas disponíveis

Centralização X Descentralização

Centralização: maior concentração do poder decisório na alta direção de uma empresa. Teoria Clássica (Fayol) defendia a organização linear com ênfase na centralização da autoridade. **CENTRALIZAÇÃO.**

Descentralização: menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído pelos seus diversos níveis hierárquicos. Administração Científica (Taylor) defendia a organização funcional caracterizada pela descentralização de autoridade (supervisão funcional). **DESCENTRALIZAÇÃO.**

Características da Descentralização

O grau de descentralização administrativa depende dos seguintes fatores:

- tamanho da organização
- ramo de atividade
- tendências econômicas e políticas
- filosofia da alta administração
- competência dos subordinados e confiança dos superiores nessa competência
- facilidade de informações que permitam a tomada de decisões

Vantagens da Descentralização

- Tomadas de decisão mais próximas da ocorrência dos fatos.
- Aumenta a eficiência aproveitando melhor o tempo e aptidão dos funcionários.
- Melhora a qualidade das decisões à medida que seu volume e complexidade se reduzem.
- Redução de gastos com papelório e coordenação.
- Possibilidade de maior motivação e participação.
- Melhor desenvolvimento da capacitação gerencial e profissional.

Desvantagens da Descentralização

- Falta de uniformidade nas decisões.
- Insuficiente aproveitamento dos especialistas.
- Falta de equipe apropriada ou de funcionários no campo de atividades.
- Risco de duplicar esforços para executar determinadas atividades.
- Maior dificuldade coordenação de atividades que envolvem alta interdependência.

Funções do Administrador na Teoria Neoclássica

Para a Teoria Neoclássica, as funções do administrador correspondem aos elementos da Administração definidos por Fayol (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar) com uma nova roupagem. Esses elementos são chamados de processo administrativo.

Cada autor neoclássico adota funções administrativas ligeiramente diferentes, porém todos se baseiam no Processo administrativo da Teoria Clássica.

Na realidade, as funções do administrador, ou seja, o processo administrativo, é um processo de funções intimamente relacionadas em uma interação dinâmica.

As funções administrativas quando consideradas como um todo formam o processo administrativo. Quando consideradas isoladamente, são funções administrativas.

DECORRÊNCIAS DA ABORDAGEM NEOCLÁSSICA: Tipos de Organização

Características Básicas da Organização Formal

Divisão do trabalho.

Especialização.

Hierarquia.

Distribuição da autoridade e da responsabilidade.

Racionalismo.

Divisão do Trabalho

O procedimento de dividir o trabalho começou a ser praticado mais intensamente com a Revolução Industrial.

A divisão do trabalho, iniciada ao nível dos operários com a Adm. Científica, foi alcançando os escalões mais elevados da organização com a Teoria Clássica.

As conseqüências imediatas trazidas pela divisão do trabalho foram:

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 conseqüência da divisão do trabalho, cada cargo e órgão passa a ter funções específicas e especializadas.

Hierarquia

Em toda organização formal existe uma hierarquia.

Uma organização precisa, além de uma estrutura de funções, de uma estrutura hierárquica.

A missão dessa estrutura hierárquica é dirigir as operações dos níveis que lhe são subordinados.

Evidentemente, 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.

Pirâmide Hierárquica

Distribuição da Autoridade e da Responsabilidade

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

Autoridade

A autoridade investe o Administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados para que desempenhem atividades dirigidas para a obtenção dos objetivos da empresa.

Autoridade formal é o poder legítimo, é o poder legal e socialmente aceito em virtude do posicionamento na estrutura organizacional.

Responsabilidade

Enquanto que a autoridade emana do superior para o subordinado, a responsabilidade é a obrigação simultaneamente exigida do subordinado para que este realize tais deveres.

Sobre esse assunto há muita discussão. A essência da responsabilidade é a obrigação, ou seja, a obrigação de utilizar a autoridade para exigir que sejam executadas as tarefas.

Organização

A organização não é um fim, mas um meio de permitir à empresa atingir adequadamente determinados objetivos.

Todas as empresas possuem uma organização própria, específica e individual.

Tipos de Organização

Organização Linear

Tem origem na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica medieval.

A denominação "linear" indica que entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade.

Características da Organização Linear

Autoridade linear ou única - autoridade única e absoluta do superior sobre seus subordinados (decorrente do princípio da unidade de comando).

Linhas formais de comunicação - as comunicações entre os órgãos ou cargos são efetuadas unicamente através das linhas existentes no organograma.

Centralização das decisões - só existe uma autoridade máxima que centraliza todas as decisões e o controle da organização.

Aspecto piramidal - à medida que se sobe na escala hierárquica diminui o número de cargos ou órgãos.

Vantagens da Organização Linear

Estrutura simples e de fácil compreensão.

Nítida e clara delimitação das responsabilidades dos órgãos ou cargos.

Facilidade de implantação.

Estabilidade, permitindo uma tranqüila manutenção do funcionamento da organização.

Mais adequado para pequenas empresas.

Desvantagens da Organização Linear

Estabilidade pode levar à rigidez e à inflexibilidade da organização.

Pode tornar-se autocrática.

Ênfase exagerada na função de chefia e comando.

Chefe torna-se um generalista que não pode se especializar em nada.

Congestionamento das linhas formais de comunicação na medida em que a empresa cresce.

Comunicações demoradas e sujeitas a intermediários e a distorções.

Organização Funcional

Tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

Princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do staff.

Características da Organização Funcional

Autoridade funcional ou dividida. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente de sua especialidade.

Linhas diretas de comunicação. Comunicação efetuada diretamente, sem necessidade de intermediação.

Descentralização das decisões. Não é a hierarquia, mas a especialidade quem promove as decisões.

Ênfase na especialização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.

Vantagens da Organização Funcional

Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos.

Permite a melhor supervisão técnica possível.

Desenvolve comunicações diretas, mais rápidas e menos sujeitas a distorções.

Separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução.

Desvantagens da Organização

Diluição e conseqüente perda de autoridade de comando.

Subordinação múltipla.

Tendência à concorrência entre os especialistas.

Tendência à tensão e conflitos dentro da organização.

Confusão quanto aos objetivos.

Organização Linha-Staff

Resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando-se incrementar as vantagens e reduzir as desvantagens dos dois tipos de organização.

Na organização linha-staff existem órgão de execução (linha) e de apoio (staff).

É o tipo de organização mais empregado atualmente.

Principais Funções do Staff

Serviços: atividades especializadas como: contabilidade, compras, pessoal, pesquisa, informática, propaganda etc.

Consultoria e assessoria: assistência jurídica, organização e métodos etc.

Monitorização: acompanhar e avaliar determinada atividade ou processo.

Planejamento e controle: planej. e controle orçamentário, controle de qualidade etc.

Características da Organização Linha-Staff

Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, com predomínio da primeira.

Coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação.

Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio (assessores).

Hierarquia versus especialização.

Vantagens da Organização Linha-Staff

Assegura assessoria especializada e inovadora, mantendo o princípio da autoridade única. Os serviços prestados não precisam ser aceitos com estão recomendados.

Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e órgãos de staff.

Desvantagens da Organização Linha-Staff

Possibilidade de conflitos entre a assessoria e os demais órgãos e vice-versa.

Dificuldade na obtenção e manutenção do equilíbrio dinâmico entre linha e staff.

DECORRÊNCIAS DA ABORDAGEM NEOCLÁSSICA: Departamentalização

Especialização

Para os autores clássicos, a especialização na organização pode dar-se em dois sentidos: vertical e horizontal. Ambas, a especialização vertical a horizontal, se completam e dificilmente andam separadas.

Especialização Vertical

Caracteriza-se pelo aumento do número de níveis hierárquicos (crescimento vertical do organograma).

Adotada quando se verifica a necessidade de aumentar a qualidade da supervisão ou chefia, acrescentando mais níveis hierárquicos na estrutura.

É uma divisão do trabalho em termos de autoridade e responsabilidade.

Especialização Horizontal

Caracteriza-se pelo crescimento horizontal do organograma.

Adotada quando se verifica a necessidade de aumentar a perícia, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho em si.

Mais conhecida pelo nome de departamentalização.

É uma divisão do trabalho em termos de diferenciação entre os diversos e diferentes tipos de tarefas executadas pelos órgãos.

Departamentalização

"Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais." (Oliveira)

Princípio da Homogeneidade

O princípio que rege a departamentalização é o princípio da homogeneidade: as funções devem ser designadas a unidades organizacionais com base na homogeneidade de conteúdo, com o objetivo de alcançar operações mais eficientes e econômicas.

Tipos de Departamentalização

Departamentalização por Funções: As atividades são agrupadas de acordo com as principais funções da empresa. Trata-se do critério de departamentalização mais utilizado pelas organizações e existe em quase todas as empresas, em algum nível da estrutura organizacional.

Departamentalização por Produtos e Serviços: O agrupamento é feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.

Departamentalização Geográfica: Usada em empresas territorialmente dispersas. Baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinado território devem ser agrupadas e colocadas sob as ordens de um administrador.

Departamentalização por Clientes: As atividades são agrupadas de acordo com a necessidade variadas e especiais dos clientes da empresa.

Departamentalização por Processos: As atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo. É basicamente empregado nos estabelecimentos industriais, especialmente nos níveis hierárquicos mais baixos da empresa.

Departmentalização por Projetos: As atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. A departamentalização por projetos baseia-se na definição de projeto. "Projeto é um trabalho, com datas de início e término, com produto final previamente estabelecido, em que são alocados e administrados os recursos, tudo isto sob a responsabilidade de um coordenador." (Oliveira)

Bibliografia:

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6 ed. São Paulo: Campus, 2000.