

Introdução à Administração

Unidade 08 Abordagem Neoclássica da Administração



Humberto Arantes

humberto@humbertoarantes.com.br

www.humbertoarantes.com.br

@HumbertoArante1 62 9293 0587

Humberto Arantes

1

CONCEITO DA TEORIA NEOCLÁSSICA

- ❑ A Abordagem Neoclássica nada mais é do que a redenção da Abordagem Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje.
- ❑ Em outros termos, a Teoria Neoclássica representa a Teoria Clássica colocada em um novo figurino, aproveitando todas as demais teorias.
- ❑ Na verdade, no decorrer de todo complexo emaranhado histórico de teorias administrativas, a Abordagem Clássica nunca foi totalmente removida, ressurgindo revista, melhorada e ampliada através da Teoria Neoclássica.

Humberto Arantes

2

FUNDAMENTOS DA TEORIA NEOCLASSICA

- ❑ A Administração é um processo operacional composto de funções: planejamento, organização, direção e controle.
- ❑ A Administração envolve uma série de situações organizacionais e precisa fundamentar-se em princípios básicos e universais.
- ❑ Os Princípios da Administração, a exemplo dos princípios das ciências lógicas e da física, são verdadeiros.

Humberto Arantes

3

FUNDAMENTOS DA TEORIA NEOCLASSICA

- ❑ A cultura e o universo físico afetam o meio-ambiente do administrador.
- ❑ Essa teoria primeiro identifica as Funções Básicas do Administrador e em seguida, coloca os Princípios Fundamentais da prática da Administração. Principais Exponentes: Peter Drucker, Ernest Dale, Cyril O'Donnel e vários outros entre 1935 e 1974.

Humberto Arantes

4

CARACTERÍSTICAS DA TEORIA NEOCLASSICA

- ❑ **Pragmatismo:** ênfase na prática da administração, busca de resultados concretos e palpáveis, embora não tenha se afastado de conceitos teóricos.
- ❑ **Reafirmação relativa dos postulados clássicos:** pretendem colocar as coisas em seus devidos lugares e reestruturam e ampliam a Teoria Clássica de acordo com as contingências atuais. A estrutura da organização do tipo linear, funcional e *linha-staff*, as relações de linha e assessoria, o problema de autoridade e responsabilidade, a departamentalização e outros conceitos foram realinhados dentro de uma nova abordagem.

Humberto Arantes

5

CARACTERÍSTICAS DA TEORIA NEOCLASSICA

- ❑ **Ênfase nos Princípios Gerais da Administração:** os neoclássicos estabelecem normas de comportamento administrativo. Os Princípios da Administração que eram considerados "leis" científicas para os clássicos são tidos como critérios elásticos capazes de auxiliarem na busca de soluções administrativas práticas. Esses Princípios Gerais, apresentados sob forma e conteúdo variáveis por parte de cada autor, procuram definir o processo pelo qual a administrador deve *planejar, organizar, dirigir e controlar* o trabalho de seus subordinados.

Humberto Arantes

6

CARACTERÍSTICAS DA TEORIA NEOCLASSICA

- ❑ **Ênfase nos objetivos e nos resultados:** toda organização existe, não para si mesma, mas sim para alcançar *objetivos* e produzir *resultados*. É em função dos resultados e dos objetivos que a organização deve ser estruturada. Um dos principais produtos da Teoria Neoclássica é a chamada APO (Administração por Objetivos)
- ❑ **Eclétismo:** embora os autores neoclássicos se baseiem na teoria clássica, são ecléticos e absorvem conteúdos de outras teorias. Teoria Clássica atualizada a segunda metade do século XX.

Humberto Arantes 7

FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

- ❑ Para os neoclássicos, as funções do administrador correspondem à uma atualização dos elementos da administração que Fayol definiu como:
 - *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.*
- ❑ Funções do Administrador são:
 - 1. Planejamento**
 - 2. Organização**
 - 3. Direção**
 - 4. Controle**

Humberto Arantes 8

FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

- ❑ **Processo Administrativo:**
 - processo sequencial das funções do administrador
- ❑ **Ciclo administrativo:**
 - funções do administrador como um ciclo administrativo

Humberto Arantes 9



FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Planejamento	Organização	Direção	Controle
▪ Definir a missão.	▪ Dividir o trabalho.	▪ Designar as pessoas.	▪ Definir os padrões.
▪ Formular objetivos.	▪ Designar as atividades.	▪ Coordenar os esforços.	▪ Monitorar o desempenho.
▪ Definir os planos para alcançar os objetivos.	▪ Agrupar as atividades em órgãos e cargos.	▪ Comunicar.	▪ Avaliar o desempenho.
▪ Programar as atividades.	▪ Alocar recursos.	▪ Motivar.	▪ Ação corretiva.
	▪ Definir autoridade e responsabilidade.	▪ Liderar.	
		▪ Orientar.	

Humberto Arantes 11

PLANEJAMENTO

- Planejar é definir objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcança-la.
- O planejamento define onde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em qual sequência.
 - ❑ **Objetivos da empresa**
 - ❑ **Objetivos de cada divisão ou departamento**
 - ❑ **Objetivos de cada especialista**

Humberto Arantes 12

PLANEJAMENTO

Desdobramento dos Objetivos

- ☐ Políticas – Diretrizes – Metas -
- Programas – Procedimentos – Métodos
- Normas

Abrangência do Planejamento

- ☐ Planejamentos Estratégico
- ☐ Planejamento Tático
- ☐ Planejamento Operacional

Humberto Arantes 13

PLANEJAMENTO

Tipos de Planos

- ☐ Relacionados com métodos (procedimentos), com dinheiro (orçamento), com tempo (programas ou programações), com comportamentos (regras)

Humberto Arantes 14

ORGANIZAÇÃO

☐ Organizar é determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização), agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização) e designar as específicas posições e pessoas (cargos e tarefas)

Abrangência da Organização

- ☐ Nível Global – Desenho Organizacional (envolve a empresa como uma totalidade)
- ☐ Nível Departamental - Desenho Departamental (abrange cada departamento da empresa)
- ☐ Nível das tarefas e Operações – Desenhos de Cargos ou Tarefas (focaliza cada tarefa ou operação)

Humberto Arantes 15

DIREÇÃO

☐ O papel da direção é acionar e dinamizar a empresa. Sua função é orientar e guiar o comportamento das pessoas na direção dos objetivos e serem alcançados. É uma atividade de comunicação, motivação e liderança que refere-se a pessoas.

Abrangência da Direção

- ☐ Nível Global (Direção)
- ☐ Nível Departamental (Gerência)
- ☐ Nível Operacional (Supervisão)

Humberto Arantes 16

CONTROLE

☐ Visa assegurar se o que foi planejado, organizado e dirigido realmente cumpriu os objetivos pretendidos. O controle pode ser visto como função restritiva e coercitiva, como um sistema automático de regulação e como uma função administrativa.

Estabelecimento de Padrões ou Critérios

Observação do desempenho

Comparação do desempenho com os padrões estabelecidos

Ação corretiva

Padrões de Qualidade, Quantidade, Tempo e custos

Humberto Arantes 17

COMPARAÇÕES DAS TEORIAS

Teoria Clássica	Teoria de Relações Humanas	Teoria Neoclássica
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização formal ▪ Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas ▪ Engenharia humana/engenharia de produção ▪ Homo economicus ▪ Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano) ▪ Incentivos materiais e salariais ▪ Máxima eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização informal exclusivamente ▪ Sistema social como conjunto de papéis sociais ▪ Ciência social aplicada ▪ Homem social ▪ Ser social que reage como membro do grupo ▪ Incentivos sociais e simbólicos ▪ Satisfação do operário 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização formal e informal ▪ Sistema social com objetivos a serem alcançados racionalmente ▪ Técnica social básica ▪ Homem organizacional e administrativo ▪ Ser racional e social voltado para o alcance de objetivos individuais e organizacionais ▪ Incentivos mistos ▪ Eficiência ótima

Humberto Arantes

ADMINISTRAÇÃO FORMAL

Os autores Neoclássicos definem as organizações formais como um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientadas para o objetivo econômico de produzir bens e serviços.

19

ADMINISTRAÇÃO FORMAL

Os princípios básicos da organização formal são:

- Divisão de Trabalho:** para alcançar a eficiência, a divisão de trabalho é a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de tarefas simples. Níveis de Aparato Administrativo: institucional, intermediário e operacional.
- Especialização:** Decorre da divisão do trabalho e possibilita que cada órgão da organização formal tenha funções específicas.
- Hierarquia:** a pluralidade de funções imposta exige desdobramentos nas funções de comando. Hierarquia divide a organização em camadas ou níveis de autoridade. Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia

20

ADMINISTRAÇÃO FORMAL

Existem técnicas de delegação:

- Delegar a tarefa inteira a uma pessoa;
- Delegar a pessoa certa;
- Delegar responsabilidade e autoridade;
- Proporcionar informação adequada;
- Manter a retroação ou possibilitar comunicação;
- Avaliar e recompensar o desempenho.

21

AMPLITUDE DE CONTROLE

Amplitude administrativa diz respeito ao número de subordinado que um único supervisor pode supervisionar.

Na prática, para os neoclássicos, a tendência é achatar a estrutura organizacional para aproximar a base da cúpula administrativa e melhorar a comunicação.

22

ORGANOGRAMA

Estrutura Organizacional Baixa

Estrutura Organizacional Alta

23

CENTRALIZAÇÃO

Vantagens	Desvantagens
As decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa, sendo normalmente esses melhores preparados e treinados dos que estão no nível operacional	As decisões são tomadas por administradores da cúpula que estão distanciados dos fatos e das circunstâncias
As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais	Os tomadores de decisões do topo raramente têm contato com as pessoas e situações
A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisões e reduz custos operacionais	As linhas de comunicação da cadeia escalar provocam demora e maior custo operacional
Certas funções permitem maior especialização e vantagens com a centralização	As decisões tem de passar pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões

24

DESCENTRALIZAÇÃO

Vantagens	Desvantagens
As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação	Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos
Os tomadores de decisões são os que têm maiores informações sobre as situações	Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento de administradores médios
A maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios	Risco de subojetivação: administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais
Excelente treinamento desenvolvido entre os administradores médios	As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos

Humberto Arantes 25

CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO

Organização centralizada

Organização descentralizada

Centralização: autoridade para tomar decisões está no topo da organização (organização linear de Fayol)

Descentralização: autoridade de tomar decisões é deslocada para níveis mais baixos da organização (organização funcional de Taylor).

Humberto Arantes 26

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

1. Organização de Linha:

- Princípio de Autoridade Linear
- Linhas Formais de Comunicação
- Centralização nas Decisões
- Generalização
- Único Comando
- Aspecto Piramidal

Vantagens:

- Simples, Estável, Nítida Responsabilidade, Facilidade de Implantação

Humberto Arantes 27

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Tipo mais antigo e simples, baseia-se na unidade de comando. Indicada quando a organização é pequena, rotineira ou estiver em estágio inicial.

Vantagens

- Estrutura simples e de fácil compreensão
- Clara delimitação das responsabilidades de cada órgão
- Facilidade de implementação
- Estabilidade e adequação à organizações de pequeno porte

Desvantagens

- Comando Autocrático
- Tendência à rigidez e não flexibilidade
- Falta de especialização
- Ênfase em chefes generalistas
- Congestionamento dos canais de comunicação

Humberto Arantes 28

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2. Organização Funcional

- Princípio Funcional
- Linhas Diretas de Comunicação
- Descentralização nas Decisões
- Autoridade Funcional
- Especialização

Vantagens:

- Especialização, Melhor Supervisão, Desenvolve Comunicações Diretas sem Intermediação, Separa as Funções de Planejamento & Controle de Execução

Humberto Arantes 29

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Baseia-se no princípio da especialização. Suas características são: autoridade funcional ou dividida, linhas diretas de comunicação, descentralização das decisões e ênfase na especialização.

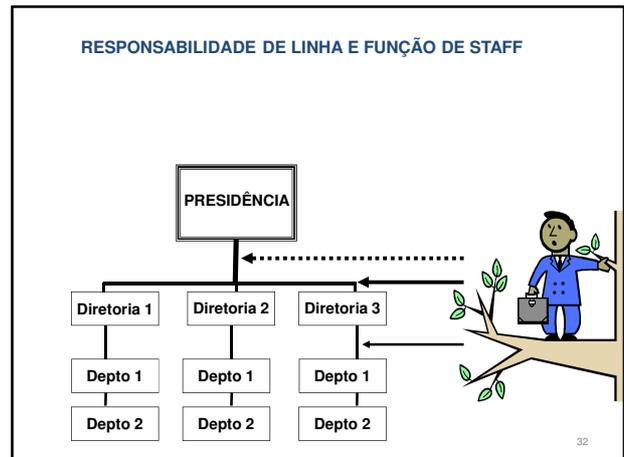
Vantagens

- Melhor supervisão técnica devido a especialização
- Comunicação direta
- Comunicação sem intermediação

Desvantagens

- Subordinação múltipla que provoca a diluição da autoridade de comando
- Tendência à concorrência entre especialistas
- Confusão de objetivos
- Conflitos organizacionais

Humberto Arantes 30



ORGANIZAÇÃO LINHA E STAFF

- Combinção da organização linear e funcional, maximizando a vantagem de ambas e reduzindo as suas desvantagens, mas ainda predominando as características lineares.

<p>Vantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> Oferta interna de assessoria especializada e inovadora Manutenção do princípio da unidade de comando Atividade conjunta e coordenada dos órgãos de linha e staff 	<p>Desvantagens</p> <ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de conflitos entre a operação(linha) e a assessoria(staff) Dificuldade no equilíbrio dinâmico entre o poder de linha e o poder de staff
--	---

33

Humberto Arantes
 humberto@humbertoarantes.com.br
 www.humbertoarantes.com.br
 @HumbertoArante1 62 9293 0587

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à administração geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Humberto Arantes 34