

Teoria Neoclássica da Administração – (Peter Druker)

A teoria Neoclássica é a redenção da teoria clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Esta nomenclatura é utilizada apenas no Brasil. Foi popularizada por Chiavenato, no ensino da administração de empresas no país.

"Os autores aqui abordados, (...) muito embora não apresentem pontos de vista divergentes, também não se preocupam em se alinhar dentro de uma organização comum. Em resumo, os autores neoclássicos não formam propriamente uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo. Preferimos a denominação teoria para melhor enquadramento didático e facilidade de apresentação" (Chiavenato,1993).

Este movimento relativamente heterogêneo, recebe também denominações como Escola Operacional, Escola do Processo Administrativo ou ainda Abordagem Universalista da Administração.

Características da Teoria Neoclássica

As principais características da Teoria Neoclássica são as seguintes

1. Ênfase na prática da administração: A Teoria Neoclássica caracteriza-se por uma forte ênfase nos aspectos práticos da Administração, pelo pragmatismo e pela busca de resultados concretos e palpáveis, embora não se descuide dos conceitos teóricos. Os neoclássicos desenvolvem seus conceitos de forma prática e utilizável, visando à ação administrativa. A teoria somente tem valor quando operacionalizada na prática. Quase todos os neoclássicos referem-se a essa prática da Administração ou a essa ação administrativa, enfatizando aspectos instrumentais da Administração. A Teoria Neoclássica representa a contribuição do espírito pragmático americano.

2. Reafirmação relativa dos postulados clássicos: A Teoria Neoclássica é uma reação à influência das ciências do comportamento no campo da Administração em detrimento dos aspectos econômicos e concretos que envolvem o comportamento das organizações. Os neoclássicos retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as condições da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível. A estrutura de organização do tipo linear, funcional e linha staff, as relações de linha e assessoria, o problema da autoridade e responsabilidade, a departamentalização e toda uma avalanche de conceitos clássicos são realinhados dentro da nova abordagem neoclássica.

3. Ênfase nos princípios gerais de Administração: Os neoclássicos definem normas de comportamento administrativo. Os princípios de Administração, que os clássicos utilizavam como "leis", são retomados como critérios elásticos para a busca de soluções práticas. O estudo da Administração para alguns autores, como Koontz e O'Donnell, The Haiman e outros, baseia-se na utilização de princípios gerais de como planejar, organizar, dirigir, controlar etc. Os administradores são essenciais a toda organização dinâmica e bem-sucedida, pois devem planejar, organizar, dirigir e controlar as operações do negócio. Os neoclássicos se preocupam em estabelecer princípios gerais da Administração para orientar o administrador em suas funções. Esses princípios, apresentados sob conteúdos variados por autor, definem o processo pelo qual o administrador deve planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos subordinados, buscando soluções para todos os problemas. Alvin Brown chegou a coletar 96 princípios gerais.

4. Ênfase nos objetivos e nos resultados: Toda organização existe, não para si mesma, mas para alcançar objetivos e produzir resultados. É em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. Daí a ênfase colocada nos objetivos organizacionais e nos resultados pretendidos como forma de avaliar o desempenho das organizações. Os objetivos são valores visados ou resultados desejados pela organização. A organização espera alcançá-los por meio de sua operação eficiente. Se a operação falha, os objetivos são parcialmente alcançados ou simplesmente frustrados. São os objetivos que

justificam a existência e operação de uma organização. Um dos melhores produtos da Teoria Neoclássica é a chamada Administração por Objetivos (APO).

5. Ecletismo da Teoria Neoclássica: Os autores neoclássicos são ecléticos, absorvendo o conteúdo de outras teorias administrativas mais recentes. Devido a esse ecletismo, a Teoria Neoclássica se afigura como uma Teoria Clássica atualizada e dentro do figurino eclético que define a formação do administrador na metade final do século XX, com aproveitamento e ênfase nos seguintes aspectos das teorias a seguir:

- Teoria das Relações Humanas: Aceitação dos conceitos de organização informal, de dinâmica de grupos, de comunicações, de liderança, bem como a abertura democrática iniciada por esta teoria administrativa.
- Teoria Burocrática: ênfase nos princípios e normas formais da organização, a organização hierárquica e os aspectos relativos a autoridade e responsabilidade.
- Teoria Estruturalista: perspectiva da organização dentro de uma sociedade de organizações, o relacionamento entre a organização e o ambiente externo, o estudo comparativo das organizações através da sua estrutura, adoção paralela e simultânea de conceitos relativos a organização formal e os conceitos relativos a organização informal. Estudo dos objetivos organizacionais e os objetivos individuais, seus conflitos e possibilidades de integração.
- Teoria Behaviorista: Conceitos sobre motivação humana, estilos de administração, teoria das decisões, o comportamento humano nas organizações, conflitos organizacionais, equilíbrio organizacional, sistemas de recompensas.
- Teoria Matemática: Como tentativa de aplicação da Pesquisa Operacional e seus métodos de quantificação, mensuração dos resultados.
- Teoria dos Sistemas: Abordagem da organização como sistema composto de múltiplos subsistemas, ciclo de eventos.

Administração como Técnica Social

Para os neoclássicos, a "Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de pessoas para um objetivo comum. O 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". A Administração é uma atividade essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial ou de serviços, no exército, hospitais, na igreja etc. O ser humano necessita cooperar com outras pessoas para atingir seus objetivos. A Administração é basicamente uma técnica social de lidar com pessoas.

Aspectos Administrativos comuns às Organizações

Cada organização deve ser considerada sob o ponto de vista da eficácia e da eficiência, simultaneamente. Eficácia é a medida do alcance de resultados, enquanto eficiência é a medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia da empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Assim, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre esforço e resultado, entre despesa e receita, entre custo e benefício resultante. Contudo, nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia fosse bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser eficiente nem eficaz. O ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz, ao qual se poderia dar o nome de excelência.

■ EFICIÊNCIA

- Ênfase nos meios
- Faz corretamente as coisas
- Resolver os problemas
- Cumprir tarefas
- Treinar subordinados
- Manter as máquinas

■ EFICÁCIA

- Ênfase nos resultados
- Fazer as coisas corretas
- Atingir objetivos
- Obter resultados
- Garantir eficácia aos subordinados
- Máquina disponível

Princípios Básicos da Organização Formal

Os neoclássicos dão algumas pinceladas adicionais no conceito de organização formal. A organização consiste em um conjunto de posições funcionais hierárquicas orientadas para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. Os princípios fundamentais da organização formal são:

1. Divisão do trabalho: O objetivo imediato e fundamental de toda organização é a produção de bens ou de serviços. Para ser eficiente, a produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem.

2. Especialização: Como conseqüência do princípio da divisão do trabalho surge a especialização: cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas.

3. Hierarquia: Outra conseqüência do princípio da divisão do trabalho é a diversificação funcional dentro da organização. A pluralidade de funções imposta pela especialização exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades para que elas cumpram harmoniosamente as respectivas missões. Isso significa que, além de uma estrutura de funções especializadas, a organização precisa também de uma estrutura hierárquica para dirigir as operações dos níveis que lhe estão subordinados. Daí o princípio da hierarquia: o princípio escalar. Em toda organização formal existe uma hierarquia que divide a organização em camadas ou níveis de autoridade. Na medida em que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do administrador. A hierarquia traz dois novos conceitos: a autoridade e a responsabilidade.

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

1. Autoridade é alocada em posições da organização e não em pessoas. Os administradores têm autoridade devido às posições que ocupam. Outros administradores nas mesmas posições têm a mesma autoridade.

2. Autoridade é aceita pelos subordinados. Os subordinados aceitam a autoridade dos superiores porque acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela organização, de dar ordens e esperar o seu cumprimento.

3. A autoridade flui para baixo através da hierarquia verticalizada. A autoridade flui do topo até a base da organização, e as posições do topo têm mais autoridade do que as posições da base.

A responsabilidade, é entendida como o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para a qual a pessoa foi designada. O grau de autoridade é proporcional ao grau de responsabilidade assumida pela pessoa. Para os autores neoclássicos, a responsabilidade provém da relação superior-subordinado e do fato de alguém ter autoridade para exigir determinadas tarefas de outras pessoas. É a relação contratual pela qual o subordinado concorda em executar serviços em troca de retribuições ou compensação monetária. A autoridade emana do superior para o subordinado, enquanto a responsabilidade é a obrigação exigida do subordinado para que este realize tais deveres. Como se diz, a responsabilidade é delegada a subordinados, embora o que se delega é a autoridade e não somente a responsabilidade.

Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia. Muitas organizações encorajam seus gerentes a delegar autoridade aos níveis

mais baixos a fim de proporcionar o máximo de flexibilidade para satisfazer as necessidades do cliente e se adaptar ao ambiente. As técnicas de delegação de autoridade são as seguintes:

- Delegar a tarefa inteira. O gerente deve delegar uma tarefa inteira a uma pessoa, em vez de subdividi-la entre várias pessoas. Isso dá a cada indivíduo a responsabilidade completa e aumenta sua iniciativa, enquanto proporciona ao gerente melhor controle sobre os resultados.
- Delegar à pessoa certa. O administrador deve conciliar o talento da pessoa com a tarefa para que a delegação seja eficaz e avaliar os subordinados que são independentes nas decisões e que desejam assumir responsabilidades.
- Delegar responsabilidade e autoridade. Designar apenas as tarefas não constitui uma delegação completa. A pessoa deve ter responsabilidade para realizar a tarefa e autoridade para desempenhar a tarefa da maneira que julgar melhor.
- Proporcionar informação adequada. A delegação deve incluir informação sobre o quê, por que, quando, onde, quem e como. O subordinado deve compreender a tarefa e os resultados esperados.
- Manter retroação. Retroação significa linhas abertas de comunicação com o subordinado para responder questões e proporcionar orientação, mas sem exercer controle. A retroação dá ao subordinado a pista certa, e as linhas abertas de comunicação aumentam a autoconfiança.
- Avaliar e recompensar o desempenho. O administrador deve avaliar os resultados alcançados e não apenas os métodos. Quando os resultados não alcançam as expectativas, o gerente deve mostrar os erros e conseqüências. Quando alcançam ou ultrapassam as expectativas, o gerente deve recompensar o trabalho bemfeito com orgulho, recompensas financeiras e delegação de novas atividades.

Quanto maior a organização, maior o número de níveis hierárquicos de sua estrutura. A nivelção hierárquica representa a especialização da direção, ou seja, a distribuição da autoridade e responsabilidade nos níveis de organização. A estrutura formal é uma cadeia de níveis hierárquicos sobrepostos — a cadeia escalar descrita por Fayol — formando uma pirâmide, tendo a direção (nível institucional) no topo, os executores na base (nível operacional) e, no nível intermediário, as camadas do meio do campo. Atualmente, as organizações estão reduzindo seus níveis hierárquicos para enxugar a organização e aproximar a base do topo e fazê-la mais ágil em um mundo repleto de mudanças.

4. Amplitude Administrativa: Em decorrência do princípio da hierarquia com a distribuição de autoridade e responsabilidade surge o conceito de amplitude administrativa (ou amplitude de comando ou amplitude de controle, ou ainda o alcance da gerência, alcance de controle, saturação de controle ou âmbito de comando): significa o número de subordinados que o administrador pode dirigir. Quando o administrador tem muitos subordinados, sua amplitude de comando é grande e ampla. A amplitude média adotada pela organização determina a configuração geral de sua estrutura organizacional. Uma amplitude média estreita com um maior número de níveis hierárquicos produz uma estrutura alta e alongada. Ao contrário, uma amplitude larga com poucos níveis hierárquicos produz uma estrutura organizacional achatada e dispersada horizontalmente.

Centralização versus Descentralização

O problema da centralização versus descentralização é um assunto amplamente discutido pela Teoria Neoclássica. A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões devem ser tomadas.

Centralização significa dizer que a autoridade para tomar decisões está centrada no topo da organização. Com a descentralização, a autoridade de tomar decisões é delegada aos níveis inferiores da organização.

Centralização

A centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. A organização é desenhada dentro da premissa de que o indivíduo no topo possui a mais alta autoridade e que a autoridade dos demais indivíduos é escalada para baixo, de acordo com sua posição relativa no organograma. A cadeia escalar — ou cadeia de comando — está intimamente relacionada à unidade de comando.

Vantagens da centralização:

A centralização foi valorizada no passado devido às seguintes vantagens:

- As decisões são tomadas por pessoas que têm visão global da empresa.
- Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os dos níveis mais baixos.
- As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.
- A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
- Determinadas funções, como compras e tesouraria, permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

Desvantagens da centralização

Todavia, a centralização tem suas desvantagens, como:

- As decisões tomadas na cúpula estão distanciadas dos fatos locais e das circunstâncias.
- Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações envolvidas.
- As linhas de comunicação ao longo da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional.
- As decisões passam pela cadeia escalar através de pessoas intermediárias e possibilitam distorções no processo de comunicação das decisões.

Descentralização

A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas para os níveis mais baixos da organização. A tendência moderna é descentralizar para dar melhor utilização dos recursos humanos. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próximo da cena quanto possível. A descentralização é tanto maior quanto:

- As decisões importantes são tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia
- Menor a supervisão sobre as decisões tomadas. A descentralização significa relativa autonomia e independência para tomar decisões. Ocorre quando não há nenhum controle direto sobre a tomada de decisão.

A descentralização em si não é boa nem má. Ela depende das circunstâncias. Há quatro elementos que concorrem para aumentar a descentralização:

1. Complexidade dos problemas organizacionais. O avanço tecnológico, as inovações, a intensificação das comunicações, a diversificação das linhas de produtos e mercados em desenvolvimento requerem versatilidade, rapidez e precisão nas decisões, o que é impossível quando a autoridade é concentrada em um só executivo no topo da organização. Aí, um só pensa, enquanto a totalidade das pessoas trabalha dependendo de suas decisões. A descentralização utiliza todos os cérebros e músculos da organização.

2. Delegação de autoridade. A organização, como um organismo vivo, deve estar apta a ajustar-se e expandir-se continuamente para sobreviver e crescer. O crescimento é um sinal de vitalidade e garantia de sobrevivência. Para não atrofiar essa vitalidade com sobrecarga de

trabalho, a delegação de autoridade é a resposta correta para aumentar o esforço da organização.

3. Mudança e incerteza. Quanto maior a necessidade de mudança e de inovação, tanto maior será a necessidade de descentralização.

4. Em tempos de estabilidade. A descentralização é preferível em épocas de certeza e previsibilidade. Em situações de risco, crise ou dificuldade, a autoridade é centralizada no topo, enquanto durar a emergência, e a descentralização somente voltará quando o perigo for ultrapassado. Essa visão é criticada. A descentralização é hoje enfatizada em tempos de mudança e de emergências.

Vantagens da descentralização

A descentralização permite que as decisões sejam tomadas pelas unidades situadas nos níveis mais baixos da organização, proporcionando um considerável aumento de eficiência. As vantagens que a descentralização pode proporcionar são:

- Os gerentes ficam próximos do ponto no qual devem tomar as decisões. A descentralização corta os atrasos nas decisões causadas pelas consultas à matriz ou a supervisores distantes. As pessoas que vivem os problemas são as indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro.
- Aumenta a eficiência e a motivação, aproveita melhor o tempo e a aptidão dos funcionários, evitando que fujam à responsabilidade.
- Melhora a qualidade das decisões à medida que seu volume e sua complexidade se reduzem, aliviando os chefes do trabalho decisório. Os altos funcionários concentram-se nas decisões importantes.
- Reduz a quantidade de papelório e os gastos respectivos. Ganha-se tempo: toma-se na hora uma decisão que levaria vários dias para ser comunicada.
- Os gastos de coordenação são reduzidos em face da autonomia para tomar decisões. Isso requer uma estrutura organizacional definida, com políticas que definam até onde as unidades podem tomar suas decisões.
- Permite a formação de executivos locais ou regionais motivados e mais conscientes dos seus resultados operacionais. A estrutura descentralizada produz gerentes gerais em vez de simples especialistas.

Desvantagens da descentralização

A descentralização tem suas limitações e traz certas desvantagens, a saber:

- Falta de uniformidade nas decisões. A padronização e a uniformidade reduzem custos operacionais. A descentralização provoca perda de uniformidade nas decisões. As reuniões de coordenação entre o pessoal central e o regional podem reduzir esse problema.
- Insuficiente aproveitamento dos especialistas. Os especialistas de staff se concentram na matriz e são mais utilizados, desde que a direção defina as relações entre a matriz e o campo de atividades para assegurar o equilíbrio.
- Falta de equipe apropriada no campo de atividades. A descentralização requer treinamento e designação paulatina de funções.

Referências Bibliográficas

1. Harold Koontz e Cyril O'Donnell, *Princípios de Administração — Uma Análise das Funções Administrativas*. São Paulo: Editora Pioneira, 1976.
2. Theo Haiman, *Dirección y Gerencia*. Barcelona: Ed. Hispano Europea, 1965.
3. Chiavenato, Alberto, "Introdução à teoria geral da administração", 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993
4. V. Também: William H. Newman, *Ação Administrativa. As Técnicas de Organização e Gerência*. São Paulo: Ed. Atlas, 1972; Michael J. Jucius e William F. Schlender, *Introdução à Administração — Elementos de Ação Administrativa*. São Paulo: Ed. Atlas, 1972; Ernest Dale e L. C. Michelon, *Gerência Empresarial — Métodos Modernos*. Rio de Janeiro: Edições Bloch, 1969.