

## **Abordagem Neoclássica da Administração**

Todas as teorias administrativas assentaram-se na Teoria Clássica, seja, como ponto de partida, seja como crítica para tentar uma posição diferente, mas a ela relacionada intimamente. A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje. Em outros termos, a Teoria Neoclássica é exatamente a Teoria Clássica colocada no figurino das empresas de hoje, dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas.

Hoje em dia é moda menosprezar Taylor, mas ele foi o primeiro homem de que se tem notícia que não aceitou o trabalho como favas contadas, mas o examinou e o estudou a fundo.

## **Teoria Neoclássica**

Principais Vultos: Peter F. Drucker, Willian Newman, Ernest Dale, Ralph C. Davis, Louis Allen e George Terry.

É também chamada de Escola Operacional, Escola do Processo Administrativo ou ainda Abordagem Universalista da Administração.

As principais características básicas da Teoria Neoclássica são as seguintes:

**A 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, muito embora não se tenha descurado dos conceitos teóricos da Administração.

A Teoria Neoclássica é quase como uma reação à enorme influência da ciência do comportamento no campo da Administração que ocorreu em detrimento dos aspectos econômicos e concretos que envolvem as organizações . Os neoclássicos pretendem colocar as coisas nos seus devidos lugares. E, para tanto, retomam grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica, redimensionando-o e reestruturando-o de acordo com as circunstâncias da época atual, dando-lhe uma configuração mais ampla e flexível.

Os neoclássicos preocupam-se em estabelecer normas de comportamento administrativo. Os princípios da Administração que os clássicos utilizam como “leis” científicas são retomados pelos neoclássicos como critérios mais ou menos elásticos para a busca de soluções administrativas práticas.

Os administradores são essenciais a qualquer empresa dinâmica e bem-sucedida. São homens que devem planejar, dirigir e controlar as operações do negócio

A Teoria Neoclássica coloca grande ênfase nos objetivos e nos resultados, pois para ela as organizações existem para alcançar objetivos e produzir resultados, e é em função dos objetivos e resultados que a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada.

Assim, a Teoria Neoclássica considera os meios na busca da eficiência, mas enfatiza fortemente os fins e resultados, na busca da eficiência.

Embora se baseiam profundamente na Teoria Clássica, os autores neoclássicos são amplamente ecléticos, absorvendo conteúdo de quase todas as outras teorias administrativas

**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 objetivo comum. E o bom administrador é, naturalmente, 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 generalizada essencial a todo esforço humano coletivo, seja na empresa industrial, na empresa de serviços, no exército, nos hospitais, na igreja etc. O homem cada vez mais necessita cooperação é basicamente a coordenação de atividade grupais.

Aspectos Administrativos Comuns às Organizações. No fundo, toda as instituições e empresas são organizações e, conseqüentemente, têm uma dimensão administrativa comum. De acordo com a Teoria Neoclássica há três aspectos principais nas organizações:

- Quanto aos objetivos: as organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social.
- Quanto à administração: todas as grandes organizações são diferentes em seus objetivos, seus propósitos, mas são essencialmente semelhante na área administrativa.
- Quanto ao desempenho individual: é o campo em que há menor diferença entre as organizações. O desempenho individual é a eficácia do pessoal que trabalha dentro das organizações. São os indivíduos que fazem, decidem e planejam.

Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista de eficácia e de eficiência, simultaneamente. Eficácia é uma medida normativa do alcance de resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa de utilização dos recursos nesse processo.

<b>Eficiência</b>	<b>Eficácia</b>
<p>Ênfase nos meios</p> <p>Fazer corretamente as coisas</p> <p>Resolver problemas</p> <p>Salvaguardar os recursos</p> <p>Cumprir tarefas e obrigações</p> <p>Treinar os subordinados</p> <p>Manter as máquinas</p> <p>Presença nos templos</p> <p>Rezar</p> <p>Jogar futebol com arte</p>	<p>Ênfase nos resultados</p> <p>Fazer as coisas corretas</p> <p>Atingir objetivos</p> <p>Otimizar a utilização dos recursos</p> <p>Obter resultados</p> <p>Proporcionar habilidades aos subordinados</p> <p>Máquinas disponíveis</p> <p>Prática dos valores religiosos</p> <p>Ganhar o céu</p> <p>Ganhar a partida</p>

## Centralização

<b>Vantagens da Centralização</b>	<b>Desvantagens da Centralização</b>
<p>As decisões são tomadas por administradores que possuem uma visão global da empresa.</p> <p>Tomadores de decisão situados no topo são geralmente mais bem treinados do que os que estão nos níveis mais baixos</p> <p>As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.</p> <p>Elimina esforços duplicados e reduz custos operacionais com a descentralização.</p> <p>Certas funções – como compras – promovem maior especialização e aumento de habilidades com a centralização.</p>	<p>As decisões são tomadas por administradores que estão distanciados dos fatos.</p> <p>Tomadores de decisão situados no topo raramente têm contato com as pessoas e situações envolvidas.</p> <p>Administradores nos níveis inferiores estão distanciados dos objetivos globais.</p> <p>As linhas de comunicação mais distanciadas provocam demoras e maior custo operacional.</p> <p>Pelo envolvimento de muitas pessoas, cresce a possibilidade de distorções e erros pessoais no processo.</p>

A centralização ocorre quando a autoridade é retida e circunscrita nas mãos do executivo máximo da organização.

<b>Vantagens da Descentralização</b>	<b>Desvantagens da Descentralização</b>
As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.	Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos.
Tomadores de decisão são os que tem mais informações sobre a situação.	Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios.
Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.	Riscos da subobjetivação: os administradores podem defender mais objetivos departamentais do que os empresariais.
Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.	As políticas podem variar por departamento

## **Funções do Administrador**

---

Na Teoria Neoclássica, as funções do administrador recebeu roupagem nova e atualizada aos elementos da administração defendidos por Fayol (Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar). As funções do administrador são: Planejamento, organização, direção e controle. O desempenho dessas quatro funções básicas forma o chamado processos administrativo.

Mais adiante vamos tratar dos principais temas da Teoria Neoclássica a saber: O Processo Administrativo. Tipos de Organização. Departamentalização. Administração por Objetivos.

## **Sumário.**

---

- 1- A Teoria Neoclássica surgiu da necessidade de se utilizarem os conceitos válidos e relevantes da Teoria Clássica, expurgando-os dos exageros e distorções típicos de qualquer teoria pioneira e condensando-os com outros conceitos igualmente válidos e relevantes oferecidos por outras teorias administrativas ao longo das três últimas décadas.

- 2- A Teoria Neoclássica pode ser identificada através de algumas características marcantes: a ênfase na parte prática da Administração, a reafirmação relativa (e não absoluta) dos postulados clássicos, a ênfase nos primeiros clássicos de Administração, a ênfase nos resultados e objetivos e, sobretudo, o ecletismo aberto e receptivo.
- 3- O ponto fundamental da Teoria Neoclássica é o de ser a Administração uma técnica social básica. Isto leva à necessidade de o administrador conhecer, além dos aspectos técnicos e específicos de seu trabalho, também os aspectos relacionados com a direção de pessoas dentro das organizações.
- 4- A Teoria Neoclássica surgiu com o crescimento exagerado das organizações. Uma das respostas que procurou dar foi a respeito do dilema centralização versus descentralização. Boa parte do trabalho dos neoclássicos está voltada para fatores que levam à decisão de descentralização, bem como às vantagens e desvantagens que a descentralização proporciona.
- 5- A Teoria Neoclássica enfatiza as funções do administrador: O Planejamento, a organização, a direção e o controle. No seu conjunto, essas funções administrativas formam o processo administrativo.

## **Bibliografia**

**CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração,** edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 1999.