

Abordagem Neoclássica da Administração

1

ASPECTOS HISTÓRICOS

- Desde os primórdios da humanidade, o homem associou-se a outros para conseguir, por meio do esforço conjunto, atingir determinados objetivos.
- Porém, a história da administração é relativamente recente, e surgiu com o aparecimento da grande empresa. O fenômeno que provocou o aparecimento da grande empresa e da moderna administração ocorreu no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX. Esse fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial.

2

ASPECTOS HISTÓRICOS

- A moderna administração surgiu no início do século XX, quando dois engenheiros publicaram suas experiências. Um era americano, Frederick Winslow Taylor que veio a desenvolver a chamada Escola da Administração Científica, com a preocupação de aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho dos operários.
- O outro engenheiro era francês, Henri Fayol que veio a desenvolver a chamada Escola Clássica da Administração, com a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de princípios gerais de administração.

3

ABORDAGEM NEOCLÁSSICA

- Podemos dizer que a Abordagem Neoclássica é a Teoria Clássica atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje.
- A abordagem neoclássica baseia-se nos seguintes fundamentos:
 - A administração é um processo operacional composto por funções, como: planejamento, organização, direção e controle.
 - Como a administração envolve uma variedade de situações organizacionais, precisa ter valor preditivo.
 - A administração deve apoiar-se em princípios universais, como a medicina e a engenharia.
 - Os princípios da administração, como as ciências biológicas e físicas, são verdadeiros;
 - A cultura e o universo físico e biológico afetam o meio ambiente do administrador.

4

CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS DA TEORIA NEOCLÁSSICA

- Ênfase na prática da administração;
- Reafirmação na prática da administração;
- Ênfase nos princípios gerais da administração;
- Ênfase nos objetivos e nos resultados;
- Ecletismo.

5

Aspectos administrativos comuns às organizações

- **Quanto aos objetivos** – as organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam a realização de uma tarefa social. O objetivo da organização é sempre uma contribuição específica para o indivíduo ou a sociedade. Se uma organização não definir bem seus objetivos, não terá como avaliar seu desempenho. Os objetivos são escalas de prioridade de atendimento de necessidades da comunidade por parte da organização.
- **Quanto à administração** – todas as organizações são diferentes nos seus objetivos, mas são semelhantes na área administrativa. Todas elas exigem uma estrutura determinada, de um lado, pela tarefa e por suas demandas e, de outro, por "princípios de administração" genéricos e adequados à lógica da situação.
- **Quanto ao desempenho individual** – é o campo onde há menor diferença entre as organizações. São os indivíduos que fazem, decidem e planejam, enquanto que as organizações são ficções legais, pois, por si, nada fazem, nada decidem, nada planejam. A eficácia é necessária à organização (para poder funcionar) e ao próprio indivíduo (para alcançar satisfação).

6

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

Cada empresa deve ser considerada sob o ponto de vista de *eficácia* e de *eficiência*, simultaneamente

7

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

- **Eficácia** é uma medida do alcance de resultados
 - capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços). Refere-se ao alcance dos objetivos visados, produz o efeito desejado; que dá bom resultado.
- **Eficiência** é uma medida da utilização dos recursos nesse processo.
 - relação técnica entre entradas e saídas. Relação entre custos e benefícios, entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita. A melhor maneira pela qual as coisas devem feitas a fim de que os recursos sejam aplicados da forma racional. Não se preocupa com os fins, mas com os meios.

8

A busca pela eficiência e pela eficácia

<i>Eficiência</i>	<i>Eficácia</i>
Ênfase nos meios	Ênfase nos resultados
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas
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 em bom funcionamento
Presença nos templos	Prática dos valores religiosos
Rezar	Ganhar o céu
Jogar futebol com arte	Ganhar a partida

9

Princípios Básicos da Organização

- **Divisão do Trabalho** — maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem. A aceitação e divulgação da divisão do trabalho deveriam-se a uma série de fatores considerados positivos, a saber:
 - Padronização e simplificação das atividades;
 - Maior especialização e detalhamento das tarefas;
 - Melhor aproveitamento do trabalho especializado por meio da departamentalização.
- Consequências da divisão do trabalho:
 - Maior produtividade e melhor rendimento do pessoal envolvido.
 - Maior eficiência da organização, como resultante do item anterior.
 - Redução dos custos de produção, principalmente os de mão-de-obra e de materiais.

10

Princípios Básicos da Organização

- **Especialização** — cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas. A especialização do trabalho proposta pela Administração Científica constitui uma maneira de aumentar a eficiência e diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando-se as substituições de indivíduos por outros, proporcionando melhorias de métodos e incentivos no trabalho e aumentando-se o rendimento da produção
- **Hierarquia** — Outra consequência do princípio do trabalho é a intensa diversificação funcional dentro da organização. A pluralidade de funções imposta pela especialização exige inevitavelmente o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades para que estas cumpram harmoniosamente as suas respectivas missões.

11

Princípios Básicos da Organização

Para os autores clássicos, a autoridade é conceituada como um poder formal, ou seja, o direito de dar ordens, de comandar os outros, para que executem ou deixem de executar algo, da maneira considerada.

- A autoridade se distingue por três características:
 - Autoridade é alocada em posições da organização e não em pessoas.
 - Autoridade é aceita pelos subordinados.
 - Autoridade flui abaixo através da hierarquia verticalizada.

12

Princípios Básicos da Organização

Responsabilidade significa o dever de desempenhar a tarefa ou atividade para qual a pessoa foi designada. O grau de autoridade é proporcional ao grau de responsabilidade assumida pela pessoa. A autoridade emana do superior para o subordinado, enquanto a responsabilidade é a obrigação exigida do subordinado para que este realize seus deveres.

A responsabilidade é delegada a subordinados, embora, na realidade, o que se delega é a autoridade e não somente a responsabilidade.

13

Princípios Básicos da Organização

Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores.

- *Delegar tarefa inteira.* O gerente deve evitar subdividi-la entre várias pessoas;
- *Delegar à pessoa certa.* Conciliar o talento da pessoa com a tarefa;
- *Delegar responsabilidade e autoridade.* O indivíduo deve ter responsabilidade para realizar a tarefa e a autoridade para desempenhá-la.
- *Proporcionar informação adequada.* A delegação bem-sucedida inclui informação sobre o quê, por que, quando, onde, quem e como.
- *Manter retroação.* Linhas abertas de comunicação com o subordinado para responder questões e proporcionar orientação.
- *Avaliar e recompensar desempenho.* Avaliar e recompensar os resultados, e não os métodos.

14

Princípios Básicos da Organização

- **Amplitude Administrativa** — amplitude administrativa, ou amplitude de comando ou ainda amplitude de controle, significa o número de subordinados que um administrador pode supervisionar. A tendência atual nas organizações é de achatar e comprimir a estrutura organizacional no sentido de aproximar a base da cúpula e melhorar as comunicações.

15

CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO

Características da Centralização

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

16

CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO

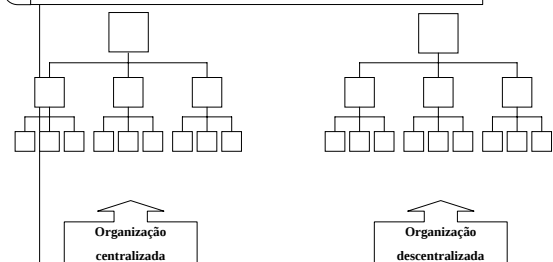
Características da Descentralização

A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização. O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próxima da ação quanto possível. O grau de descentralização é tanto maior quanto:

- Mais decisões forem tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia administrativa;
- Mais decisões importantes forem tomadas nos níveis mais baixos;
- Menor for a supervisão sobre a decisão tomada. A descentralização significa relativa autonomia e independência para tomar decisões.

17

CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO



18

Centralização versus Descentralização

Refletem o grau de concentração de autoridade ou a distribuição de autoridade nos diversos níveis da organização.

Centralização



Decisões
alocadas próximo
ao topo da organização

Descentralização



Autoridade para
decisões deslocada
para os níveis mais
baixos da organização

19

Vantagens da Centralização

- As decisões são tomadas por administradores que possuem visão global da empresa.
- Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os que estão nos 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.
- Certas funções – como compras e tesouraria – permitem maior especialização e vantagens com a centralização.

20

Desvantagens da Centralização

- As decisões são tomadas na cúpula, distanciadas dos fatos e das circunstâncias;
- Os tomadores de decisão no topo têm pouco contato com as pessoas e situações;
- Demoras e maior custo operacional.
- As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros pessoais no processo de comunicação das decisões.

21

Vantagens da Descentralização

- as pessoas que vivem os problemas são as mais indicadas para resolvê-los no local, economizando tempo e dinheiro;
- permite aumentar a eficiência, evitando que os funcionários fujam à responsabilidade;
- melhora a qualidade das decisões à medida que seu volume e complexidade se reduzem;

22

Desvantagens da Descentralização

- falta de uniformidade nas decisões;
- insuficiente aproveitamento dos especialistas;
- falta de equipe apropriada;

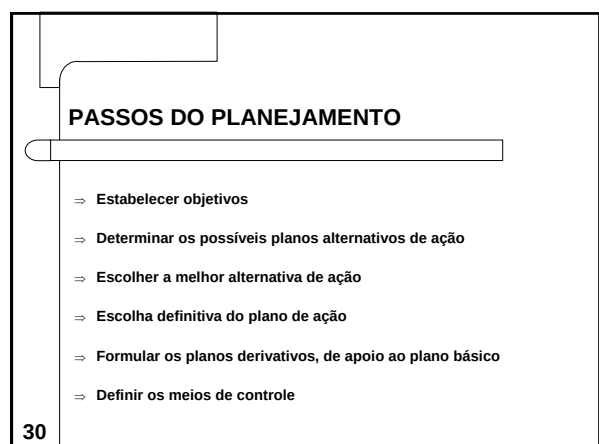
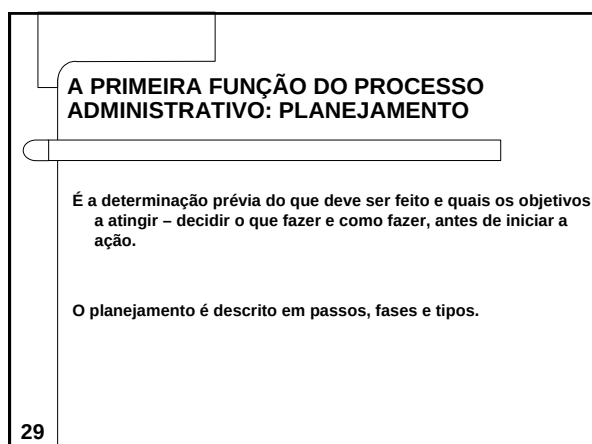
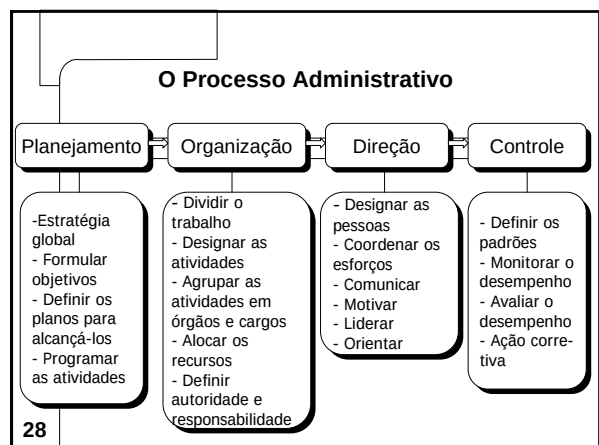
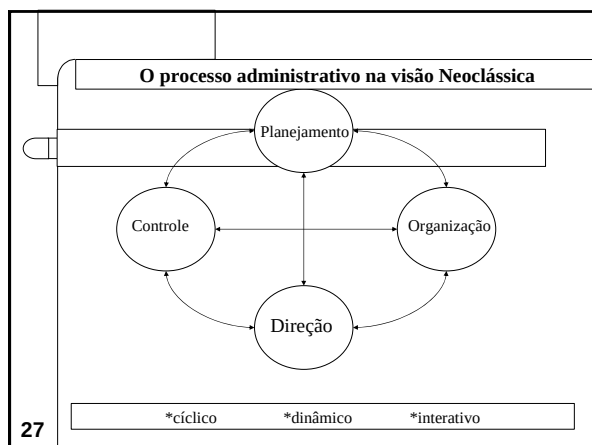
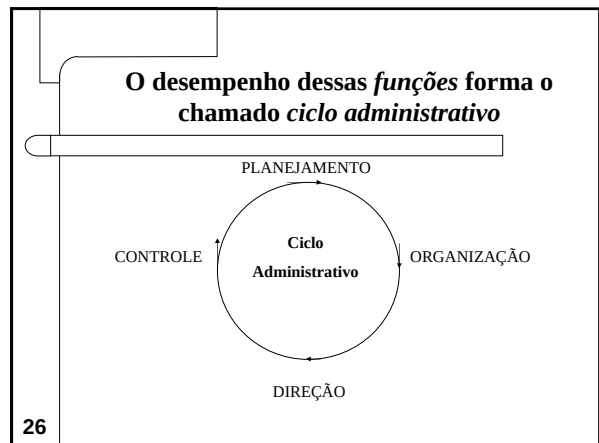
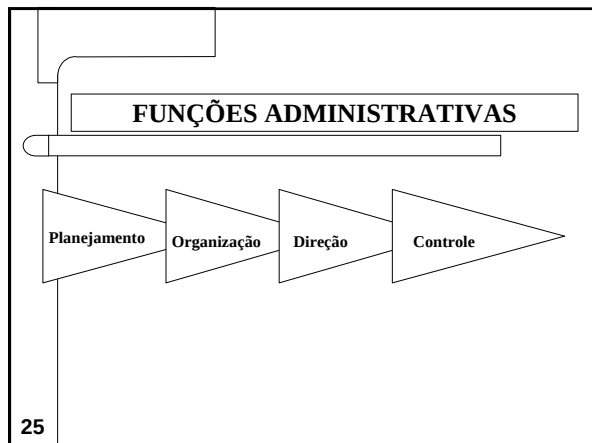
23

Funções do Administrador

As funções do administrador correspondem aos *elementos da Administração*, que Fayol definira no seu tempo, *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar*, mas com uma roupagem atualizada.

Aceita-se hoje o **planejamento, a organização, a direção e o controle** como as funções básicas do administrador.

24



FASES DO PLANEJAMENTO

- ⇒ **OBJETIVO A ALCANÇAR:** fixar os objetivos/ resultados desejados
- ⇒ **TOMAR DECISÕES:** estabelecer as ações adequadas
- ⇒ **ESTRATÉGIA GLOBAL:** prever o efeito das atuais decisões no futuro
- ⇒ **PLANOS OPERACIONAIS:** aplicá-los em todas as atividades atuais

31

TIPOS DE PLANEJAMENTO

Em cada nível hierárquico realiza-se um tipo diferente:

- ⇒ **ESTRATÉGICO:** de longo prazo – cúpula administrativa
- ⇒ **TÁTICO:** de médio prazo – âmbito gerencial
- ⇒ **OPERACIONAL:** de curto prazo – desdobra em detalhes o planejamento tático

32

A SEGUNDA FUNÇÃO: ORGANIZAÇÃO

Agrupar as atividades e as aloca às lideranças com autoridade para definir os meios mais indicados

A organização é descrita em componentes, princípios básicos e técnicas

33

COMPONENTES DA ORGANIZAÇÃO

- ⇒ **Tarefas** – menor unidade de trabalho
- ⇒ **Pessoas** – habilidade, aptidão, experiência, interesse e prática
- ⇒ **Órgãos** – dispostos em níveis hierárquicos
- ⇒ **Relações** – indivíduo com o trabalho
indivíduo com a organização
indivíduo com a organização informal

34

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO

- ⇒ **Princípio do objetivo** – deve ser definido e compreendido por todos
- ⇒ **Da unidade de funções** – devem operar em conjunto
- ⇒ **Da simplicidade** – ter por base inter-relações claras e simples
- ⇒ **Das inter-relações individuais** – atribuir deveres e responsabilidades, incentivos ao trabalho participativo
- ⇒ **Da autoridade** – deve corresponder à responsabilidade
- ⇒ **Da subordinação** a um único superior
- ⇒ **Do alcance do controle** – limitar os contatos dirigente/ subordinado
- ⇒ **Da racionalidade** – lutar contra o desperdício
- ⇒ **Da divisão do trabalho** – em tarefas elementares para tornar fácil
- ⇒ **Do princípio industrial** – relações no trabalho, preservar integridade

35

PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO (2)

- ⇒ **Da funcionalidade** – acelerar o desempenho de um órgão
- ⇒ **Da padronização** – facilitar as substituições no produto ou meios
- ⇒ **Da normalização** – especificar as documentações da empresa
- ⇒ **Da automação** – delegar ao computador o comando das máquinas
- ⇒ **Da delegação** – descentralizar o trabalho/ dispor de tempo para problemas mais importantes
- ⇒ **Do comando** – capaz de tirar o organismo da inércia, acelerar a ação
- ⇒ **Da coordenação** – ajustar os diversos esforços
- ⇒ **Do controle** – comparar os resultados desejados/ obtidos
- ⇒ **Do desnivelamento** – classificar os elementos conf sua produtividade
- ⇒ **Da evolução** – produzir novas técnicas
- ⇒ **Da maneabilidade** – ter capacidade de adaptação/ versatilidade
- ⇒ **Da iniciativa** – aproveitar nova situação, tomar rápido a decisão

36

TÉCNICAS DE ORGANIZAÇÃO

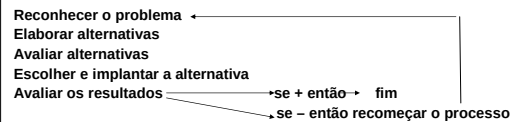
São os gráficos organizacionais – facilitam a transmissão de inform.:

- ⇒ Organograma – mostra a organização formal
- ⇒ Funcionograma – descrição funcional de cada órgão
- ⇒ Fluxograma – sequência de um trabalho
- ⇒ Fluxolocalgrama – fluxograma sobre o desenho da planta
- ⇒ Harmonograma – itinerário dos diversos fluxos de trabalho
- ⇒ Controlgrama – valor relativo entre o resultado e o parâmetro de refer.
- ⇒ Cronograma – diversas fases de um processo operacional
- ⇒ Micromovigrama – movimentos mãos e pés *versus* tempo/ sincronia
- ⇒ Ergograma – gráfico da fadiga do homem perante a tarefa executada

37

TERCEIRA FUNÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO: DIREÇÃO

A direção leva os subordinados a contribuir de forma eficaz para a realização dos objetivos ! A direção exige tomada de decisões... Como é o processo de decisão ?



E quanto às técnicas de direção disponíveis ?

38

TÉCNICAS DE DIREÇÃO (1)

São 5:

- ⇒ Instruções – devem ser claras, exequíveis
- ⇒ Coordenação – integrar e comprometer os func através de proced.: organização simplificada/ atribuição cada funcionário programas e diretrizes coerentes sistemas adequados de comunicação promoção da coordenação/ cooperação voluntária coordenação via supervisão das atividades
- ⇒ Ordem – orientar e dirigir os subordinados – ser explícita/ clara/ objetiva/ com limites bem definidos. Pode ser específica/ genérica/ escrita ou oral.

39

TÉCNICAS DE DIREÇÃO (2)

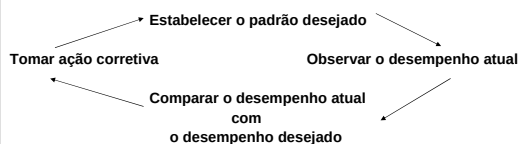
- ⇒ Delegação – atribuir ao subordinado uma missão, transferindo autoridade e responsabilidade. Pode ser:
 - ampla – o poder transferido é total
 - específica – o poder tem limites, mas é suficiente
 - implícita – subordinado com liberdade pessoal de ação
 - rígida – impede o arbítrio do subordinado
- ⇒ Orientação – transfere o *modus operandi* pl execução das tarefas à funcionários novos, na reciclagem dos atuais, e na confecção de relatórios de andamento dos trabalhos.

40

QUARTA FUNÇÃO DO PROCESSO ADMINISTRATIVO: CONTROLE

O desejado e o executado estão de acordo com o concebido ?

As ações corretivas são produzidas pelo ciclo de controle:



41

REQUISITOS PARA CONTROLE EFICIENTE

- ⇒ Deve refletir as necessidades da atividade
- ⇒ Deve imediatamente mostrar os desvios
- ⇒ Deve ser flexível nas mudanças de planos
- ⇒ Deve refletir o padrão de eficácia da organização
- ⇒ Deve ser econômico
- ⇒ Deve ser de fácil entendimento
- ⇒ Deve trazer como resultado uma ação corretiva

42

Momentos, Processos, Fases e Meios do Controle

Momentos do controle – pré-controle: critérios para prever desvios
(o tempo) controle atual: mede o desvio
pós-controle: constata desvio após acontecido

Processos de controle – estabelecer padrões: como medir resultados
(o ciclo) avaliar o desempenho real
corrigir desvios: indicar erros/ meios correção

Fases do controle – definir padrão desempenho desejado
(a sequência) registrar e mensurar o desempenho executado
comparar resultado efetivo com o desejado
constatar os desvios, indicar medidas corretivas
implantar medidas corretivas

Meios de controle – orçamento, análise de operações, análise do ponto
(as ferramentas) de equilíbrio, auditoria, observação pessoal

43

DECORRÊNCIAS DA ABORDAGEM NEOCLÁSSICA: TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

- Organização Linear
- Organização Funcional
- Organização Linha-Staff
- Organização com base em projeto
- Organização Matricial
- Departamentalização

44

Estrutura linear

- Militar, piramidal, clássica, tradicional
- Direção singular- Empregado tem um só chefe
- Não valoriza especialização
- Chefia = autoridade
- Ordens via hierárquica
- Organizações burocráticas
- Alto grau de formalismo
- Sem comunicação lateral

45

Estrutura linear – vantagens

- Aplicação simples
- Fácil transmissão de ordens e informações
- Definição clara de deveres/responsabilidades
- Decisões rápidas
- Fácil manutenção da disciplina
- Baixo custo de administração

46

Estrutura linear – desvantagens

- Não favorece a especialização
- Organização rígida
- Sobrecarrega a direção
- Exige bons chefes
- Não favorece o espírito de equipe
 - cooperação
- Excessiva centralização
 - Dificulta substituição do chefe
- Visão global dificultada

47

Estrutura funcional

- Origem:
 - Crítica de Taylor a Estrutura Linear
- Operário assistido por agentes especializados
 - Estudos ou planos (agente proprietário)
 - Execução (agente executor)
- Princípio da especialização

48

Estrutura funcional - vantagens

- Promove o aperfeiçoamento e a especialização
- Não necessita elementos humanos excepcionais
- Diminui a projeção individual
- Promove cooperação, trabalho em equipe
- Maior economia para as grandes empresas

49

Estrutura funcional - desvantagens

- Resistência dos subalternos à cooperação
- Dificil aplicação, requerendo grande habilidade por parte da gerência
- Dificuldade para apurar responsabilidades
- Custo inicial elevado
- Apresenta tendência para diminuir a rapidez da ação (comunicação),

50

Estrutura linha-staff

- staff-and-line ou mista
- Características básicas da estrutura linear
- Existência de staff (apoio, assessoria)
- Permite diretores e chefias menos qualificados
 - Supridos pelos staff (aconselhamento)
- Assessor técnico independente
 - Expressar opiniões sem pressão
- Estruturas médias/grandes
 - Necessidade de atualização permanente

51

Estrutura linha-staff - vantagens

- Flexibilidade e facilidade de comando
- Permite a participação de especialistas em qualquer ponto da linha hierárquica
- Permite confiar nas normas e determinações
- Limita a responsabilidade dos chefes, divide a responsabilidade

52

Estrutura linha-staff - desvantagens

- Possibilidade de conflitos entre staff e os chefes de linha
- Os técnicos procuram agradar os executivos
- Requer hábil coordenação das orientações ou sugestões emanadas do staff
- Reduz o espírito de iniciativa dos chefes de linha

53

Estrutura com base em projeto

- Projetos que demandam qualificação alta técnica
- Projeto separado da estrutura funcional rotineira
- projeto
 - Gerente
 - Complexidade, importância
 - Técnica emergente, obsolescência rápida
 - Exigência do cliente
- Unidimensionada (1 projeto, 1 gerente)
- Objetivos e prazos bem definidos (temporária)

54

Quando usar a Estrutura por projeto

1. Muitas pessoas/organizações interdependentes
2. Planos sujeito a mudanças
3. Alto risco, dificuldade de prognósticos
4. Exigência do cliente
5. Estrutura organizacional rígida

55

Como montar uma estrutura por projeto

- Definir as funções do projeto
- Montar a estrutura organizacional:
 - Organograma do projeto
- Definir as atribuições das funções:
 - Responsabilidades e autoridades
- Alocar pessoal:
 - Relacional pessoal interno
 - Contratar (se for o caso)

56

Estrutura com base em projeto - vantagens

- Unidade de direção (Objetivo único)
- Espírito de cooperação
- Comunicação informal (integração)
- Gerencia controla todos os recursos

57

Estrutura com base em projeto - desvantagens

- Aceitação pela organização permanente
 - Projeto é temporário
- Meios duplicados (um por projeto)
- Ineficácia na utilização de recursos
- Insegurança no emprego
 - término do projeto
- Pessoal alocado para o projeto pode perder lugar na estrutura permanente

58

Estrutura matricial

- Propicia condições de flexibilidade e funcionalidade -> mudanças ambientais
- Híbrida: linear + projeto
- Autoridades: _____
 - hierárquica - - - - -
 - Funcional
- Indicada para empresas que desenvolvem vários projetos/produtos
- Estágio mais desenvolvido das estruturas contemporâneas

59

Estrutura matricial - características

- Multidimensional:
 - estruturas permanentes
 - por função
 - por projeto
- É permanente (só os projetos são temporários)
- Adaptativa(flexível)
 - atende a ambientes complexos
- Tenta combinar as vantagens das outras estruturas (minimizando as desvantagens)

60

Estrutura matricial - vantagens

- Equilíbrio de objetivos
 - Área funcional
 - Coordenação de projetos
- Grande flexibilidade pra enfrentar:
 - Ambientes complexos
 - Riscos
 - Incertezas
- Trabalho em equipe
 - Metas dos projetos

61

Estrutura matricial - desvantagens

- Subutilização de recursos
 - Projetos independentes X economia de escala
- Padrões de eficiência diferentes
- Insegurança entre os membros dos projetos
- Funcionário pode ter dois “chefes”
- Falta de autoridade do gerente de projeto
- Interferência dos gerentes de projeto nos departamentos permanentes

62

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- Tipos de Departamentalização
 - Departamentalização por funções,
 - Por produto ou serviço,
 - Por localização geográfica,
 - Por clientes,
 - por fases do processo (ou processamento)
 - Por projetos.

63

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- Departamentalização por funções - consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais, as funções fundamentais de qualquer empresa
 - Aplicações - é indicada para circunstâncias estáveis e de pouca mudança e que requeiram desempenho constante de tarefas rotineiras. É aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou de serviços e que permaneçam inalterados por longo tempo.

64

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- Departamentalização por Produtos ou Serviços - divide a estrutura organizacional em unidade na base de produtos, projetos ou programas desenvolvidos pela organização que representam um ciclo de vida longo. Por serviços são divididas por atividades executadas

65

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- Departamentalização Geográfica - requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela empresa. Geralmente é utilizada por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos.

66

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- Departamentação por Clientela - envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoas ou de pessoas para quem o trabalho é executado. As características dos clientes – como idade, sexo, nível social, tipo de consumidor etc – constituem a base para esse tipo de departamentação. Reflete o interesse pelo consumidor do produto ou serviço oferecido pela organização. É um critério importante, quando a organização lida com diferentes classes de clientes com diferentes características e necessidades.

67

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- Departamentação por Processo - utilizada nas empresas industriais nos níveis mais baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas ou de operações. O processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. O cliente do processo não é necessariamente um cliente externo da empresa. Ela pode estar dentro da empresa. É o chamado cliente interno.

68

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- Departamentação por Projetos - utilizada em empresas de grande porte e que produzem produtos que envolvam grande concentração de recursos e prolongado tempo para sua produção. Requer uma estrutura organizacional flexível e mutável, capaz de adaptar-se às necessidades de cada projeto a ser desenvolvido e executado durante um determinado prazo de tempo

69

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

- Enfatiza a fixação participativa de metas tangíveis, verificáveis e mensuráveis
- Utilizada a mais de 45 anos como um meio de usar os objetivos para motivar as pessoas, em vez de controlá-las
- A partir da década de 50 a atenção foi deslocada para os objetivos ou finalidades da organização. O enfoque baseado nos processos passou a ser substituído pelo enfoque nos resultados.
- O trabalho deixou de ser um fim em si mesmo para alcançar resultados. Passou da *eficiência* para a *eficácia*.

70

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

- Origens
 - surgiu em 1954
 - precursor *Peter Drucker*
 - principais idéias - descentralização e fixação de objetivos para cada área importante da empresa e centralização de controles
 - aboliu-se os órgãos de *staff*, ficando a cargo de cada departamento a criação de serviços de que necessitasse para atingir seus objetivos, o que fortalece a posição de autoridade dos respectivos gerentes

71

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

- Características
 - técnica de direção de esforços por meio do planejamento e controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa antes definir sua missão
 - estabelecimento dos objetivos anuais da empresa, formulados na base de um plano de objetivos a longo prazo
 - os objetivos de cada gerente ou departamento são feitos com base nos objetivos anuais da empresa

72

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

A APO é um processo que permite que os gerentes, superiores e subordinados, de uma organização identifiquem objetivos comuns, definam as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usem esses objetivos como guias para a operação dos negócios.

É um sistema dinâmico que integra a necessidade da companhia de alcançar seus objetivos de lucro e crescimento.

Método pelo qual as metas são definidas por gerentes e subordinados, as responsabilidades são especificadas para cada em função dos resultados esperados, que passam a constituir padrões de desempenho sob os quais ambos serão avaliados.

Serve como base para os novos esquemas de avaliação de desempenho humano, remuneração flexível e, sobretudo, para compatibilização entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

73

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

• Principais características

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e o seu superior - o gerente e o seu subordinado participam ativamente do processo de estabelecer e fixar objetivos. Trata-se de um processo de negociação de ambos
- Estabelecimento de Objetivos para cada Departamento ou Posição - Os objetivos devem ser quantificados com tempos predeterminados
- Interligação entre os vários objetivos departamentais - os objetivos de vários departamentos devem estar interligados, mesmo que estejam apoiados em princípios diferentes

74

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

• Principais características

- Ênfase na mensuração e no controle de resultados - com base nos objetivos traçados, são elaborados os planos táticos e na sequência serão traçados os planos operacionais sendo necessário mensurar os resultados atingidos e compará-los com os resultados planejados
- Continua avaliação, revisão e reciclagem dos planos - permite que novas providências sejam tomadas para o período seguinte
- Participação atuante de gerentes e subordinados - oferece ao processo muito mais características de controle por objetivos que administração por objetivos
- Apoio intensivo do staff - requer um apoio intenso de um staff treinado e preparado, pois os demais membros da organização têm que se dedicar às suas atividades fins

75

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

• Fixação de objetivos

- As metas gerenciais devem coincidir com o exercício fiscal da empresa.
- Um objetivo é um enunciado escrito sobre resultados a serem alcançados num período determinado, e deve ser quantificado, difícil, relevante e compatível.

76

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

• Critério de escolha dos objetivos

- Procurar atividades que tenham maior impacto sobre os resultados;
- O objetivo deve ser específico, mensurável, claro e basear-se em dados concretos: o que, quanto, quando.
- Focalizar objetivos na atividade e não nas pessoas;
- Detalhar cada objetivo em metas subsidiárias;
- Usar linguagem compreensível pelos gerentes;
- Manter-se nos princípios da administração. Evitar dispersão para objetivos secundários;
- O objetivo deve indicar os resultados mas, não os métodos. Indica o quanto, mas não o como.
- O objetivo deve ser difícil (desafiador), mas não a ponto de ser impossível;
- O objetivo deve significar uma demanda de esforço suficiente para todo o ano fiscal da empresa;
- O objetivo deve estar ligado ao plano de lucro das empresas;

77

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

• Hierarquia dos objetivos

- Os objetivos precisam ser escalonados em ordem de importância, relevância e prioridade
 - Estratégico - objetivos organizacionais. Abrangem a organização como um todo e são de longo prazo.
 - Táticos - objetivos departamentais. Abrangem as unidades ou departamentos e são de médio prazo.
 - Operacionais - referentes a cada atividade ou tarefa. Suas características básicas são: detalhamento e curto prazo.

78

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

- Planejamento estratégico e planejamento tático
 - Conceito que vem do militarismo e que define estratégia como a aplicação em larga escala de forças contra algum inimigo. Em termos empresariais, definimos como "a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo".
 - Tática é um esquema específico de emprego de recursos dentro de uma estratégia geral.

79

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS APO

- A diferença básica entre estratégia e tática

Estratégia	Tática
Envolve a organização como uma totalidade	Refere-se a cada departamento ou unidade
É um meio para alcançar objetivos organizacionais	É um meio para alcançar objetivos departamentais
É orientada para longo prazo	É orientada para médio e curto prazo
É decidida no nível institucional da organização	É definida no nível intermediário – gerentes/unidades

80