



A APLICAÇÃO DAS PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS NAS PEQUENAS EMPRESAS VAREJISTAS DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO

Thiago Luiz Cirelli¹, Leandro Mendes Lopes²

RESUMO

O trabalho compõe-se de um breve relato histórico identificando as principais teorias administrativas, alguns de seus principais pensadores e autores que ficaram conhecidos como fundadores das escolas de administração. Frente esse relato histórico, tem-se por objetivo confrontar a aplicabilidade das principais teorias administrativas levantadas com o modelo de gestão aplicado hoje em pequenas empresas do varejo de material de construção. Essa questão torna-se pertinente a partir do momento que a construção civil em nosso país é uma das maiores alavancas da economia e mais de noventa por cento das nossas empresas são consideradas como pequenas. A metodologia esta embasada em levantamento bibliográfico e estudo de caso composto por questionário respondido por gestores de dez pequenas empresas de materiais de construção da cidade de Ourinhos (SP). O resultado revela que o pequeno gestor ainda relutante quanto à valorização dos recursos humanos como diferencial competitivo e dispensando pouca atenção ao uso de tecnologia também como diferencial em sua organização.

Palavras-chave: Teorias Administrativas, Pequenas Empresas, Administração

ABSTRACT

This essay consists of a brief summary describing the principal business administration theories, and names of the principal thinkers and authors, that became known as the founders of business administration. Based on historical data, a study was made to compare the applicability of some of the principal administration theories, when exposed to the light of local practice, at this current time, buy small retail business firms that supply material for local building construction. This is an important point when we consider civil construction in our country, that is one of the greatest levers of the economy, and that more than ninety percent of the local supplier firms are classified as being small. The methodology used for this study is based on printed matter and case studies, and that made use of questionnaires, that were answered by the management staff of ten small civil construction material suppliers, of this town, Ourinhos, São Paulo State. The results revealed that the small supplier is still reluctant to improve the quality of customer service personnel, so as to improve his competitive edge, and nor did he give much value to the use of modern technological assets as an advantage to his firm. **Key words:** Administrative Theories, Small Business Firms, Administration

INTRODUÇÃO

As empresas consideradas pequenas representam mais de noventa por cento de todos os empreendimentos em nosso país hoje. Essa informação ganha maior importância se incrementada com o fato de que essas pequenas empresas são responsáveis pela alocação de milhares de pessoas no mercado de trabalho, tendo em vista que grande parte dos brasileiros, se questionados sobre o assunto, responderão que trabalham em uma pequena ou micro empresa.

Completando a apresentação do assunto em pauta e diminuindo o leque sobre pequenas empresas, foca-se então as que atuam no varejo de materiais de construção, sua localização física em nossa cidade, número médio de colaboradores, faturamento mensal, quem são

¹ Bacharel em Administração com habilitação Administração Geral pela Faculdade Estácio de Sá de Ourinhos.

² Bacharel em Comunicação Social: Publicidade e Propaganda UNIMAR – Marília – SP. Especialista em Marketing (MBA) UNIVEM – Marília – SP. Docente do Curso de Marketing FAESO – Ourinhos - SP
tlcirelli@yahoo.com.br



ARTIGO DE REVISÃO

normalmente os fundadores e quais teorias administrativas mais se enquadram no perfil do gestor deste tipo de empreendimento.

Enxergando-se a importância das pequenas empresas para a economia do país neste momento, salienta-se que o ramo da construção civil, na qual as lojas de varejo de materiais de construção estão intimamente ligadas, é um dos ramos que mais cresce em volume de vagas para trabalhadores de todas as classes. Identificar como os gestores destas empresas se adaptam aos desafios do dia-a-dia fazendo uso ou não de teorias e técnicas administrativas, torna-se um assunto de suma importância tendo em vista os já citados volume de emprego que este setor gera e conseqüentemente o impacto econômico positivo que traz.

Para conseguir atingir o objetivo final do trabalho foram levantados, material teórico de vários autores e um site abordando o assunto em questão. Desenvolveu-se também embasado no material teórico, um questionário composto por onze questões, que por sua vez estavam relacionadas cada qual a uma teoria administrativa constante no referencial teórico. O questionário foi devidamente respondido por gestores de dez pequenas empresas atuantes no varejo de materiais de construção da cidade.

Reconhecer o uso e até mesmo o conhecimento ou não das teorias administrativas acaba sendo a principal vertente deste trabalho, tendo em vista que grande parte das empresas questionadas é composta, como a maioria das micro e pequenas empresas, pelo pai de família auxiliado normalmente pela esposa e posteriormente os filhos. Assim sendo, o intuito é identificar se esses empreendimentos se mantêm no mercado, administrando os desafios de cada dia como podem, se o mercado com auxílio de incentivos federais, estaduais ou municipais tem contribuído para o setor em, ou se seus gestores procuram informação e embasamento teórico para melhorarem seu trabalho e conseqüentemente se perpetuem no mercado.

Em síntese o que se buscou na confecção deste trabalho apresenta-se através de um breve relato de cada principal teoria administrativa, e de um estudo acerca das pequenas empresas varejistas de material de construção civil de Ourinhos (SP) e a aplicação das teorias da administração.

TEORIAS ADMINISTRATIVAS

Teoria Administrativa segundo Taylor

Analisando-se as principais idéias que revolucionaram os pensamentos administrativos do século XX, e que continuam influenciando e ensinando administradores nos dias de hoje,



tem-se três figuras importantes que deram início a movimentos de padronização da administração; Taylor, Fayol e Ford.

Como ponto inicial tem-se a chamada Escola Científica que se originou quando “nos Estados Unidos, entre o fim da Guerra Civil e o começo do século XX, a indústria expandiu-se aceleradamente. Foi esta a era das grandes invenções e do surgimento das empresas que viriam a tornar-se grandes conglomerados” (MAXIMIANO, 2000, p. 134).

Segundo Maximiano (2000) a expansão da indústria estimulou o debate sobre o aumento da eficiência e da produtividade, que vinha desde o início da Revolução Industrial. Vê-se já no século XVIII, o chamado de atenção para os ganhos de produtividade decorrentes da divisão do trabalho, em comparação com os métodos artesanais que então dominavam as atividades produtivas.

Assim, graças às necessidades comerciais de atendimento ao público no pós-guerra e ao aceleração dos meios de fabricação, foi necessário aprimorar os meios de produção dentro das indústrias. Assim, o primeiro grande pensador a destacar-se neste sentido foi Frederick Winslow Taylor (1856-1915), conhecido desde então como o precursor da Escola Científica de Administração.

Os estudos de Taylor que embasam a Escola de Administração Científica estão apoiados nos quatro pontos que seguem:

1. O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
2. Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas.
3. Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
4. Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios. (MAXIMIANO, 2000, p.155)

Deve-se ressaltar ainda que os princípios demonstrados acima sofreram um complemento no qual Taylor enfatizava ainda o princípio da divisão do trabalho entre administração e mão-de-obra (Maximiano, 2000). Com relação a esse complemento tem-se:

Existe uma divisão quase igual de trabalho e de responsabilidade entre a administração e os trabalhadores. A administração incumbe-se de todo o trabalho para o qual esteja melhor preparada que os trabalhadores, enquanto no passado quase todo trabalho e a maior parte da responsabilidade recaíam sobre a mão-de-obra. (MAXIMIANO, 2000, p.158)



ARTIGO DE REVISÃO

Em síntese, os pensamentos de Taylor e a Escola de Administração Científica, trazem que “estudos de tempos e movimentos, descrições de cargos, organização e métodos, engenharia de eficiência e racionalização do trabalho” (Maximiano, 2000) são a base para uma administração de qualidade.

Observando-se do mesmo ponto de vista, porém com palavras de outro autor tem-se que a Administração Científica que “administrar passa a ser um processo que regula e modela o processo de produção tendo em vista metas e parâmetros de tempo e custo” (KNAPIK, 2005, p.26).

Ainda segundo Knapik, 2005, p. 28 os princípios da administração científica de Taylor são:

Planejamento; substitui o trabalho que era realizado segundo os critérios de cada funcionário pelos métodos científicos, a improvisação pelo planejamento e padronização do método.

Preparo; seleciona os trabalhadores de acordo com suas aptidões para desenvolvê-las para que produzam mais e melhor de acordo com o que foi planejado. Dispõe o layout das máquinas e ferramentas de produção de forma racional e prática.

Controle; a gerência deve dar suporte aos trabalhadores e certificar-se se que o trabalho está sendo feito de acordo com os procedimentos estabelecidos pelo planejamento.

Execução; transmitir e dividir responsabilidades e tarefas entre os trabalhadores de forma que o trabalho fique mais organizado e funcional.

Exceção; as ocorrências que acontecem dentro dos padrões não devem chamar a atenção do gerente, mas as que ocorrem fora desses procedimentos devem alertá-lo, para que possa corrigir as falhas.

Ainda com relação às escolas clássicas de administração sabe-se que “o pensamento central dessa escola pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que seus passos forem planejados, organizados e coordenados de maneira cuidadosa e racional” (Motta, 2001, p. 24). Em síntese, só pode-se conseguir administrar com qualidade se obtiver todos os números necessários com relação a volume de produção possível, tempo gasto em determinadas tarefas e especializações nas diversas tarefas para cada funcionário em especial. **Teorias Administrativas segundo Fayol**

Falando-se agora de um mais um grande pensador administrativo, tem-se Henry Fayol (1841-1925) como o precursor da tão conhecida função do administrador dividida em quatro partes que são: Planejar, Organizar, Comandar e Controlar.



ARTIGO DE REVISÃO

Como tem-se acima, uma das funções do administrador para Fayol era organizar e assim sendo Motta (2001) traz que organizar era uma função muito ampla e não se restringia à organização dos recursos humanos e materiais da empresa, também incluía a sua obtenção.

As idéias básicas da Escola Clássica a segundo Fayol com relação à organização são:

- Quanto mais dividido for o trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa.
- Quanto mais o agrupamento de tarefas em departamentos obedecer ao critério da semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa.
- Um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo, tenderão a tornar as organizações mais eficientes.
- O objetivo da ação é organizar mais tarefas do que os homens. Dessa forma, ao organizar, o administrador não devera levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que vão ocupar a função. Deverá criar uma estrutura ideal. (MOTTA, 2001, p. 253)

Para ser mais resumido, a administração científica segundo Fayol baseia-se na divisão do trabalho, centralização das decisões, poucos subordinados para cada gerente, impessoalidade nas decisões e a constante busca pelo aperfeiçoamento.

Como se sabe, os estudos de Fayol basearam-se em uma indústria, porém o mesmo aplica o papel do dirigente que segue a qualquer ramo de atividade, assim segundo ele, “a empresa é uma entidade abstrata, conduzida por um sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência à medida que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços a seus consumidores.” (MAXIMIANO, 2000, p.142)

Em suma, Fayol prega com o trecho acima que a empresa só tem algum valor de pessoalidade e financeiro se conseguir atender de forma satisfatória os anseios de seus clientes.

Como já vimos os preceitos de Taylor que recaiam sobre uma divisão de trabalho correta, sobre padronizações no passo-a-passo da linha produtiva, sobre controles de tempo e determinação de tarefas específicas a cada funcionário mais qualificado para desempenhá-las, temos em Fayol uma importância mais acentuada sobre a gerencia que deveria por sua vez seguir os dezesseis deveres que seguem para conseguirem por em pratica os preceitos por ele levantados que eram, planejar, organizar, comandar e controlar.

1. Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução.
2. Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.
3. Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.
4. Harmonizar atividades e coordenar esforços.
5. Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa.
6. Organizar a seleção eficiente do pessoal.
7. Definir claramente as obrigações.
8. Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.



ARTIGO DE REVISÃO

9. Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.
10. Usar sanções contra faltas e erros.
11. Manter a disciplina.
12. Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
13. Manter a unidade de comando.
14. Supervisionar a ordem material e humana.
15. Ter tudo sobre controle.
16. Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada. (MOTTA, 2001, p. 258)

Analisando-se com atenção os dezesseis pontos relacionados por Fayol, vê-se que resumidamente são deveres que têm por finalidade levar o administrador a “tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estivessem numa seqüência lógica.” (MAXIMIANO, 2000, p.143)

Para finalizar sua teoria administrativa, Fayol ainda traz o que chamou de “quatorze princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz” (Maximiano, 2000, p.143) e de forma resumida e interpretada, tem-se que a **divisão do trabalho**, consistia na alocação de mão-de-obra específica e especializada para cada função dentro da empresa; **autoridade e responsabilidade**, como o nome informa, poder de mandar e direitos e deveres de quem cumpre as ordens dadas pelas autoridades competentes.

Disciplina, seguir os princípios estabelecidos no contrato de trabalho entre a empresa e o funcionário seguindo as normas e padrões dos bons costumes e respeito; **unidade de comando**, preferência pelo trabalho desenvolvido por indivíduo sobre uma unidade de comando individual; **unidade de direção**, apenas um comandante, usufruindo-se de apenas um conjunto de normas, que visam o objetivo específico.

Subordinação, primeiramente o interesse geral, e gradativamente resumindo-se ao interesse individual; **remuneração pessoal**, deve existir de forma proporcional e com base em fatores externos e desenvolvimento interno, **centralização**; concentração de poderes nas mãos do chefe e o dever de acatar as diretrizes determinadas por parte dos funcionários.

Cadeia escalar, também conhecida como ponte de Fayol, rege que o subordinado de chefes de escalões diferentes têm que obedecer mesmo que sejam ordens provindas de diferentes escalões; **ordem**, nada mais simples como o próprio nome rege, cada um no seu lugar e cada lugar determinado para cada um; **equidade**, visa o trato com as pessoas, que basicamente deve ser com respeito e bondade, porém nunca esquecendo-se da energia necessária para que as ordens sejam cumpridas.



Estabilidade do pessoal, deve-se atentar para a não rotatividade dos funcionários e visar-se sempre o desenvolvimento das equipes; **iniciativa**, pró atividade deve ser cultivada dentro das equipes e individualmente também, por fim e talvez o mais importante o **trabalho e espírito de equipe**. (MAXIMIANO, 2000, p. 144)

Para entendermos de forma mais simples e resumida o trabalho de Fayol, como vimos em Taylor e como apresentaremos em Ford, os dois pregavam teorias administrativas que começavam no “chão de fábrica” e subiam rumo aos mais altos escalões administrativos dentro da empresa, já Fayol atentou-se em desenvolver teorias administrativas que visavam os altos escalões proporcionando-lhes diretrizes, metas e princípios para melhor dirigirem as organizações, e chegavam proporcionalmente aos funcionários menos graduados dentro da empresa. Assim Fayol, “cuidou da empresa de cima para baixo... em que o dirigente é a principal fonte de energia para as operações”. (MAXIMIANO, 2000, p. 145)

Teoria Administrativa segundo Weber

Ainda visando às escolas de Administração Científica, tem-se Max Weber (1864-1920) como sendo o idealizador da chamada Teoria da Burocracia. Para Weber, “o termo burocracia identifica certas características da organização voltadas para a racionalidade e para a eficiência e não tem uma conotação negativa como costumamos atribuir”. (KNAPIK, 2005, p. 32)

Para Knapik (2005, p.34), Weber sintetiza suas teorias nos tópicos que seguem:

1. Formalização: a empresa age de acordo com regulamentos, define por escrito seus procedimentos que são aplicados em todas as situações, sem exceção.
2. Divisão do Trabalho: Cada colaborador tem seu cargo definido com suas competências, deveres e atribuições específicas e bem definidas.
3. Hierarquia: Cada colaborador tem apenas um chefe e é submetido a ordens que direcionam suas ações e a obediência é assegurada. Cada função mais baixa esta sob o controle de uma mais alta.
4. Impessoalidade: O enfoque esta nos cargos e não nas pessoas que o ocupam, porque as pessoas podem mudar de cargo ou sair da empresa. O colaborador deve agir com impessoalidade com seus colegas.
5. Competência Técnica: A seleção dos funcionários é realizada através de seus méritos, de sua experiência e qualificação profissional, o plano de carreira também premia o bom desempenho e a competência técnica.
6. Divisão entre propriedade e administração: A administração esta geralmente separada da propriedade e dos meios de produção, o dono confia a administração a um especialista em produção ou burocrata.
7. Profissionalização: os funcionários são especialistas em seu campo de ação, são profissionais assalariados de acordo com suas posições hierárquicas e responsabilidades. São nomeados ou promovidos pelo superior imediato.
8. Legalidade das normas e procedimentos: As normas e procedimentos têm caráter legal porque investem às pessoas que têm autoridade um poder sobre seus subordinados.
9. Procedimentos padronizados: A disciplina. as normas técnicas e regulamentos, conduzem as atividades dos ocupantes dos cargos. E, a estrutura dos cargos, por



ARTIGO DE REVISÃO

sua vez, deve atender as exigências da organização. As atividades de cada cargo são definidas segundo regras e padrões estabelecidos.

10. Previsibilidade do funcionamento: Os procedimentos devem ser estabelecidos com o intuito de prever antecipadamente todos os acontecimentos, criar uma rotina de execução e alcançar máxima eficiência.

Desta forma, tem-se Weber analisando a Teoria da Burocracia como sendo “um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada... é a racionalidade instrumental... é a equação dinâmica entre meios e fins” (MOTTA, 2001, p.130). Em síntese, para se fechar a linha de pensamento sobre Weber, vê-se que a burocracia é “uma tentativa de formalizar e coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional-legal para o atingir de objetivos organizacionais gerais” (MOTTA, 2001, p.130)

Teoria Administrativa segundo Ford

Completando a Escola de Administração Científica tem-se Henry Ford (1863-1947) como sendo o idealizador da chamada linha de montagem, o mesmo aplicou os conhecimentos obtidos através das teorias de Taylor com a funcionalidade de um modo de fabricação que impulsionou a indústria automobilística de forma única e duradoura, uma verdadeira revolução nos métodos que a partir de então deixaram de ser artesanais e passaram a se chamar produção em massa.

Resumidamente sobre Ford e seu modelo de administração e produção tem-se dois princípios básicos:

- O primeiro princípio é a divisão do trabalho. O processo de fabricar um produto é dividido em partes, e isto significa que cada pessoa e grupo de pessoas, num sistema de produção em massa, tem uma tarefa. A divisão do trabalho implica a especialização do trabalhador. Na produção artesanal, o trabalhador faz um produto do começo ao fim – desde o projeto até o controle de qualidade final – ou uma parte significativa de um produto final.
- O segundo princípio é a fabricação de peças e componentes padronizados e intercambiáveis. Cada peça ou componente pode ser montado em qualquer sistema ou produto final. Na produção artesanal, muitas peças são desenvolvidas para um produto ou cliente específico como acontece com as roupas sob medida.(MAXIMIANO, 2000, p.140)

Teoria das Relações Humanas de Mayo

Posteriormente às escolas estudadas, Elton Mayo (1880-1949) vem a ser o precursor da chamada Escola de Relações Humanas, juntamente com outro grande pensador da época Kurt Lewin (1890-1947), o foco de pensamento segundo eles é exatamente opostora às teorias clássicas de Taylor e Fayol (KNAPIK, 2005).



ARTIGO DE REVISÃO

Para Knapik (2005) o foco dessa abordagem era “humanizar e democratizar a administração, ela nega e combate os preceitos da Teoria Clássica e substitui por dimensões vindas da psicologia e da sociologia como a informalidade, a motivação, o espírito de equipe, os estilos de liderança, etc.”

Uma marcante diferença desta teoria sobre as já comentadas é o fato da forma de recompensar o trabalhador, não sendo apenas baseado no que o mesmo produz, mas também recebia recompensas sociais e simbólicas, além de necessidades de valorização e reconhecimento do trabalho, contatos sociais e demais necessidades psicológicas (KNAPIK, 2005).

Ainda sobre a Escola de Relações Humanas, também conhecida como teoria comportamental, Maximiano (2000, p. 295) traz que:

A qualidade do tratamento dispensado pela gerencia aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho.

O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração.

Por causa da influência do sistema social sobre o desempenho individual, a administração deve fortalecer as relações com o grupo, em vez de tratar os indivíduos como seres isolados.

O supervisor de primeira linha ser não um controlador, mas um intermediário entre a administração superior e os grupos de trabalho.

O trabalho em equipe, o autogoverno e a cooperação são conseqüência práticas dos estudos apresentados.

Para Motta (2001) a escola comportamental também enfocava um erro que Freud teria cometido por “considerar o indivíduo como unidade básica da sociedade”, enquanto os teóricos da época de introdução dos pensamentos “humanos” pregavam que “muito mais importante era o grupo primário. É nele que se efetiva a educação do indivíduo, pois nele o indivíduo adquire hábitos e atitudes”.

A Escola de Relações Humanas desmistificou aquele conceito de que o trabalhador era “parte da máquina”, e salientou que para se conseguir maior produtividade individual, o trabalhador deve ser respeitado nos seus desejos, sejam estes pessoais, financeiros, de realização individual ou dentro de um grupo.

Teoria dos Sistemas ou Estruturalista

Continuando na linha do tempo das teorias administrativas tem-se a partir da década de 50 a chamada Teoria Estruturalista que segundo seus pensadores tentou-se abordar o conjunto das teorias burocráticas, clássicas e humanas em um só modelo de administrar.



ARTIGO DE REVISÃO

De início tem-se o que é um sistema, sua definição segundo Chiavenato (2002, p. 322): “[...] denota um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário”.

Levando-se em conta as organizações, segundo Chiavenato (2002), do ambiente vem a entrada (*input*) de informações, energia, recursos humanos e materiais além de clientes e fornecedores, dentro da instituição, sob o gerenciamento do estratégico, são processadas e transformadas (*throughput*) essas entradas, posteriormente vem às saídas (*output*) que basicamente são as determinações de quais caminhos, quais decisões, que objetivos a organização deve tomar para continuar e aumentar sua participação no mercado e lucratividade.

O principal foco do estudo estruturalista é acerca do ambiente que a organização está inserida, sendo a mesma considerada um “sistema aberto”. Segundo Chiavenato (2002), as organizações interdependem das relações bem administradas com o ambiente externo para conseguir sobreviver. Lembrando que até a época em questão, as teorias administrativas científicas, focavam apenas os aspectos internos das organizações sendo consideradas como sistema fechado.

Teoria Comportamental

Abordando-se a próxima era das teorias administrativas, tem-se a chamada Teoria Comportamental, (também conhecida como Teoria Behaviorista), que por sua vez “trouxo um novo enfoque dentro das teorias administrativas: a abordagem das ciências do comportamento[...] o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores [...] e a adoção explicativas e descritivas” (CHIAVENATO, 2002, p.391).

A Teoria Comportamental tem os estudiosos Herbert Alexander, Chester Bernard, Douglas Mcgregor, Rensis Likert e Chris Argyris como sendo os precursores dos estudos no final da década de 40.

Chiavenato (2002) aborda nessa teoria grande alguns pontos relevantes em comparação com outras escolas administrativas. Começando por uma contrariedade à Teoria Clássica de Administração, dando ênfase no homem dentro do processo produtivo, elevando o processo e as máquinas ao segundo plano. A Teoria Comportamental mostra-se apenas como sendo um desdobramento da Teoria das Relações Humanas, embasando-se apenas nos pontos iniciais, e posteriormente reformulando-os integralmente. Com relação à Teoria da Burocracia, a Comportamental também é totalmente crítica, atacando principalmente o “modelo máquina” de administrar pregado pela primeira.



Em síntese, Chiavenato (2002, p. 8) traz:

A Teoria Comportamental fundamenta-se no comportamento individual das pessoas. Para poder explicar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da *motivação humana*. Assim, um dos temas fundamentais da Teoria Comportamental da Administração é a *motivação humana*, campo no qual a teoria administrativa recebeu volumosa contribuição. Os autores *behavioristas* verificam que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano e utilizar a motivação humana como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Em síntese, a Teoria Comportamental visa motivar o trabalhador dentro da fábrica, atentando também ao tempo que o mesmo não se encontra dentro da organização. Com este foco, Maslow apresenta uma pirâmide na qual identifica as chamadas necessidades humanas. Resumidamente as divisões dessa pirâmide são:

- Fisiologia – necessidades básicas á sobrevivência do indivíduo e somente com o suprir dessas necessidades é que o indivíduo terá condição de passar ao segundo patamar da pirâmide das necessidades.
- Segurança – relacionada ao fato de o funcionário estar seguro dentro da empresa, ou seja, sem alertas a possíveis dispensas ou cortes dentro da organização.
- Socialização – o círculo de amigos, companheiros de serviço, afeição, amor, são os pontos a serem supridos nesta etapa das necessidades.
- Estima – é a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, envolve autoconfiança, aprovação social, respeito, *status*.
- Realização Pessoal –foca o trabalhador que consegue atingir um patamar para desenvolver trabalhos criativos, autonomia, participação nas decisões da empresa, enfim auto-realização. (CHIAVENATO, 2000, p. 235)

Teoria X e Y

De forma sintetizada abordam-se por seguinte as teorias conhecidas como Teoria X e Teoria Y. Desenvolvida por Mcgregor, a Teoria X define o homem no trabalho como:

- O homem é indolente e preguiçoso por natureza. Ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível, em troca de recompensas salariais ou materiais.
- Falta-lhe ambição, não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro nessa dependência.
- O homem é basicamente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.
- A sua própria natureza leva-o a resistir às mudanças, pois procura sua segurança e pretende não assumir riscos que o ponham em perigo



ARTIGO DE REVISÃO

- A sua dependência torna-o incapaz de autocontrole e autodisciplina, ele precisa ser dirigido e controlado pela administração. (CHIAVENATO, 2000, p. 398)

Como se vê a Teoria X desabona totalmente o trabalhador e é contra positivo integralmente às Teorias das Relações Humanas e Comportamental. Abordando-se então o perfil da administração segundo essa teoria, a mesma relata que; a administração organiza todos seus recursos disponíveis com único objetivo de sanar os interesses da organização.

A administração tem por função dirigir as pessoas e até mesmo modificar seus comportamentos sempre visando o interesse da empresa. Contrariamente a essa atitude, as pessoas seriam desinteressadas e até mesmo opostas a esses interesses. Usam-se salários de contrapartida aos serviços prestados e punições a não dedicação integral e esperada por parte da administração da empresa. (CHIAVENATO, 2000)

Já com relação à Teoria Y, os estudos de McGregor, são trazidos por Chiavenato (2000, p. 404), a saber:

- A motivação, potencial de desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos esses fatores estão presentes nas pessoas. Eles não são criados nas pessoas pela administração. É responsabilidade da administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, estas características.
- A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação através dos quais as pessoas possam atingir melhor os objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa.

De forma sucinta, a Teoria Y foca as pessoas sendo esforçadas, têm gosto pelo trabalho, uma atividade simples como brincar ou descansar, e não uma série de obrigações e tarefas inconvenientes e repetitivas. “São de fácil aceitação com relação a desafios e responsabilidades, automotivadas, autodirigidas, além de criativas e competentes.”

(CHIAVENATO, 2000, p.405)

Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Continuando-se na linha do tempo das teorias administrativas, tem-se por volta de 1962 um movimento denominado Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO), basicamente esta teoria é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica (CHIAVENATO, 2002)

Dentre muitas vertentes, resumidamente o foco do DO “está em mudar as pessoas e a natureza e qualidade de suas relações de trabalho. Sua ênfase está na mudança da cultura da organização. Em princípio, o DO é uma mudança organizacional planejada.”



(CHIAVENATO, 2002, p. 193)

De forma rápida pode-se destacar alguns pressupostos básicos do DO como: rápida e constante mutação do ambiente; tanto os administradores, os colaboradores e a organização devem sempre estar abertos a essas mudanças ocorridas; a organização deve tentar manter seus colaboradores “sintonizados” com seus objetivos injetando-os sempre motivação; mudança organizacional deve ser contínua, sempre em busca dos objetivos pré-determinados, de cima para baixo e de forma que envolva todos que fazem parte da organização.

(CHIAVENATO, 2002)

Em síntese, a Teoria do Desenvolvimento Organizacional está baseada na premissa de que, com a exata motivação empregada aos colaboradores, com comprometimento dos que são responsáveis pelos resultados e com o auxílio de informações e utilização das tecnologias mais atuais, consegue-se melhorar o ambiente de trabalho, obter maior produtividade de todos envolvidos e conseqüentemente aumentar os lucros atingindo maior e melhor participação de mercado.

Teoria da Contingência

Teoria da Contingência, “ênfatisa que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. Existe uma *relação funcional* entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas necessárias para o alcance dos objetivos” (CHIAVENATO, 2002, p.355).

A Teoria da Contingência apresenta uma grande diferença das teorias administrativas apresentadas até o momento neste trabalho, essa diferença pode se resumir a expressão “*se - então*”, que segundo Chiavenato (2002), as ações administrativas são contingentes das características situacionais, em busca dos melhores resultados para a organização.

Embasados na característica acima já descrita, os teóricos desenvolvedores da Teoria da Contingência trazem seus pontos principais sendo.

A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto.
As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente. Isto explica a íntima relação entre as variáveis externas e as características da organização (*diferenciação e integração* organizacionais).
As características ambientais são variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes daquelas. (CHIAVENATO, 2002, p. 365)

De forma sintetizada e sem mais delongas, tem-se que a Contingência esta embasada no seguinte plano de ação para o administrador: analisar o ambiente em que sua organização se



ARTIGO DE REVISÃO

encontra, desde tendências, tecnologias, perfil de clientes, concorrentes e assim por diante, e decorrente a mutação dos mesmos, tomar as decisões administrativas mais cabíveis de modo a sincronizar sua empresa ao ambiente externo.

A Era da Informação

Chegando-se mais perto da atualidade tem-se uma mudança drástica no caminho da administração. A Era da Informação chegou e com ela vem a mudança no dia-a-dia de cada indivíduo da nossa sociedade, e conseqüentemente exige novos rumos das teorias administrativas empregadas nas organizações de forma geral.

Em um breve levantamento histórico vê-se de 89 à 92 o desenvolvimento da tecnologia que permitia transmissão de textos e figuras a qualquer microcomputador ligado à uma rede mundial, através de um acesso simples sem a utilização dos chamados códigos de programação. (CHIAVENATO, 2002). Surgia então, a Internet, que possibilita o trânsito de informações com uma velocidade nunca antes vista, rompendo fronteiras de espaço e tempo que separavam qualquer lugar do mundo das organizações.

Diante dessa nova realidade, Chiavenato (2002) relata que as teorias administrativas vêm se resumindo a: cadeias de comando mais curtas; menos unidade de comando; amplitude de controle mais amplas, “empowerment”; ênfase nas equipes de trabalho; a organização como um sistema de negócios interdependentes; infoestrutura; abrandamento dos controles externos às pessoas; foco no negócio essencial (core business); por fim a consolidação da economia do conhecimento.

AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Informações da Pesquisa e Identificação das Empresas

Para o desenvolvimento desse trabalho utilizamos um questionário composto por onze questões de múltipla escolha que foi respondido por dez administradores de pequenas empresas do varejo de materiais de construção. Questões estas relacionadas com as principais teorias administrativas também salientadas neste trabalho.

Informa-se que o tempo dispensado desde a entrega do questionário até o recolhimento do mesmo foi estabelecido pelos administradores questionados, deduzindo-se então que as respostas obtidas são inteiramente fidedignas ao dia-a-dia de cada instituição abordada e os resultados encontrados por seguinte são de total veracidade e confiança.

Como ponto de partida do estudo, tem-se algumas definições básicas do que se considera micro e pequena empresa hoje em nosso país. Sabe-se então que existem três definições mais



aceitas que enfocam principalmente rentabilidade e posteriormente quantidade de colaboradores.

Segundo a lei promulgada em dezembro de 2006, que se encontra na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, micro empresas são aquelas com faturamento anual de no máximo R\$ 240 mil, já as pequenas são aquelas que faturam entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anuais.

Tomando-se outra definição que vem do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro empresas são aquelas que contam com no máximo nove colaboradores no caso do comércio e serviço, ou até dezenove se for no setor industrial e de construção. Já as pequenas que atuam na área do comércio e serviço contam com dez até quarenta e nove colaboradores, no caso da indústria este número pode variar entre vinte e noventa e nove colaboradores.

De acordo com um órgão federal, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, estipula para concessão de créditos que as micro empresas são as que apresentam faturamento até R\$ 1,2 milhões, e as pequenas empresas devem faturar entre R\$ 1,2 e R\$ 10,5 milhões.

A identificação, bem como a caracterização das instituições abordadas segue abaixo na ordem de entrega do questionário:

- *Casa Nova Materiais para Construção*. Possui um colaborador, fundada no ano de 2007, pelo casal de proprietários e que conta com faturamento médio de dez mil reais.
- *Freitas Materiais para Construção*. Possui quatro colaboradores, atuante no mercado há nove anos, porém a administração atual gere a empresa há um ano e três meses. Possui faturamento médio de vinte e cinco mil reais.
- *Multiconstruções Materiais para Construção*. Conta com quatorze funcionários sendo que os fundadores, um casal, faz parte do corpo trabalhador juntamente a um de seus filhos. Ano de fundação foi de noventa e um, possuindo hoje faturamento da ordem cento e cinquenta mil reais mensais.
- *Montuleze Materiais para Construção*. Possui oito colaboradores, os fundadores foram pai e filho no ano de noventa e três sendo que a gestão hoje é do filho e sua esposa. Faturamento médio mensal da ordem de sessenta e cinco mil reais.



ARTIGO DE REVISÃO

- *Tocá Materiais para Construção*. Conta com sete colaboradores, fundada em oitenta e nove pelo casal que hoje compõe o corpo de colaboradores com faturamento médio de cem mil reais.
- *Bambu Materiais para Construção*. Possui nove funcionários, fundada em dois mil e dois por dois amigos que hoje têm o empreendimento gerido por uma gerente não fazendo, os mesmos, parte da força de trabalho da loja. Apresenta faturamento da ordem de setenta mil reais.
- *Madeira & Cia*. Possui oito colaboradores contando com pai e filho fundadores no ano de dois mil e quatro. Faturamento da ordem de cento e cinquenta mil reais somando-se as duas unidades.
- *Zílio Materiais para Construção*. Fundada em noventa e oito por casal que hoje dentre os trinta funcionários conta com o fundador. Com faturamento em torno duzentos mil reais mês.
- *Macour Materiais para Construção*. Fundada por casal, em dois mil, que faz parte dos cinco colaboradores que a entidade possui, com faturamento em torno de setenta mil reais.
- *MM Materiais para Construção*. Fundada unicamente pelo seu atual gestor que faz parte dos sete colaboradores disponíveis à empresa. Data fundação em dois mil e três, conta com faturamento médio de oitenta mil reais.

Análise da Situação

Com intuito de melhorar a compreensão por parte dos questionados, as perguntas foram divididas em cinco grupos os quais eram constituídos pelo que reconhecemos como sendo o foco de cada teoria, ou seja, as questões um, dois e três priorizavam os meios, máquinas e processos no dia-a-dia da administração. Por outro lado a questão quatro relacionava-se basicamente a linha de montagem e divisão extrema do trabalho, assim sendo, a mesma não foi apontada como de uso dentro da instituição por nenhum administrador.

O que se pode chamar de terceiro grupo é formado pelas teorias abordadas nas questões seis e dez, que focam a instituição relacionando-se com o meio externo e as conseqüências desse processo. As questões cinco, sete, oito e nove têm por foco as pessoas, os colaboradores, o RH de cada organização abordado como diferencial competitivo, fornecendo sua criatividade, sua motivação, seus conhecimentos adquiridos dentro e fora do ambiente de trabalho, seus interesses de melhoria pessoal e conseqüentemente organizacional.



ARTIGO DE REVISÃO

Finalizando-se o número de questões abordadas e assim sendo o último dos grupos, a pergunta onze foca o uso de tecnologia, obtenção e aplicação correta das informações que fluem cada vez de forma mais rápida, como diferenciais importantes na competição entre as empresas.

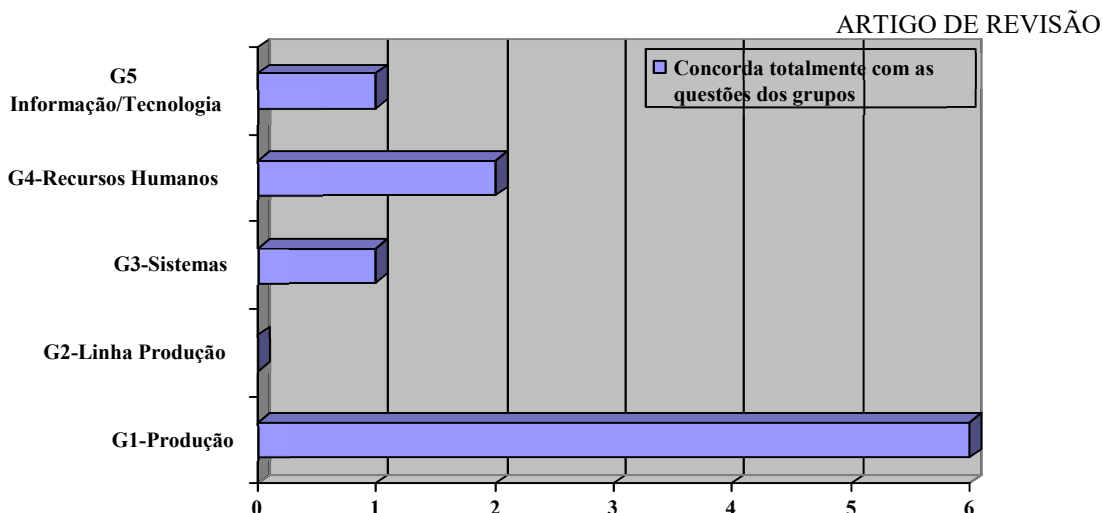
A análise dos questionários nos mostra que os administradores das pequenas empresas do varejo de materiais de construção da nossa cidade, dispensam maior importância aos meios e processo pré-determinados, e pouca importância ao uso de tecnologias atuais e ao corpo de colaboradores. Seis entrevistados assinalaram as questões um, dois ou três, como sendo de sua íntegra concordância no modelo de gestão aplicado pelos mesmos. Lembrando-se que as questões que compõem os outros quatro grupos, ou foram assinaladas de forma negativa, ou sem aplicação dentro dessas instituições.

Em contrapartida, o segundo grupo de questões mais assinalado foi o que foca as pessoas como diferencial dentro das instituições. Duas empresas apontaram as questões sete, oito ou nove como sendo base de seu modelo de gestão, lembrando-se que os mesmos têm conhecimento das relevâncias contidas nas demais questões abordadas, porém de forma sintetizada e direta, as questões que abordavam o RH basicamente, são as de mais peso no dia-a-dia de suas instituições.

O restante dos questionados se dividiram igualmente dando importância paralela ao uso de tecnologia, e a interação com o meio externo como sendo as bases de seu modelo administrativo. Salienta-se, no entanto que os mesmos não apontaram as demais teorias como sendo sem uso em suas instituições, apenas pesaram mais no seu modo de administrar a atenção ao meio em que sua empresa está inserida e também as tecnologias e informações obtidas pelos mesmos como diferencial competitivo.

O gráfico abaixo mostra de forma mais ilustrativa o resultado da pesquisa.

Aplicação das Teorias Administrativas



Salienta-se que para maior facilidade na interpretação dos resultados obtidos, as onze questões foram divididas em cinco grupos que apresentam características parecidas com relação às teorias administrativas. E adianta-se também que concordaram e aplicam as teorias do grupo um de questões, seis administradores, o grupo dois, caracterizado por apenas uma questão não foi apontado.

O grupo três foi apontado apenas uma vez, igualmente ao grupo cinco, e as questões pertinentes ao grupo quatro foram assinaladas por dois gestores como sendo fundamental e de muito uso no seu modelo administrativo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em sucinta retomada sobre o trabalho apresentado, tem-se primeiramente uma breve retomada histórica das principais teorias administrativas desenvolvidas, alguns de seus principais idealizadores e movimentos, que no decorrer dos anos influenciaram e continuam influenciando os modelos de gestão das instituições de forma geral.

Também se encontram algumas definições básicas do que é considerada em nosso país hoje uma pequena empresa, abordando-se distinções que às enquadram tanto com relação à quantidade de funcionários, volume de faturamento, ramo de atividade, no qual se subdivide comércio, serviço ou indústria.

A metodologia usada para se atingir o objetivo do trabalho acadêmico baseou-se em estudo bibliográfico de vários autores e site de pesquisa relacionado ao assunto em questão, nos quais se identificaram as teorias administrativas e conceitos de pequenas empresas. Analisando-se os preceitos das teorias foi elaborado um questionário composto por onze questões, as quais



ARTIGO DE REVISÃO

foram devidamente analisadas e respondidas por dez administradores de pequenas empresas do setor varejista de materiais de construção da cidade de Ourinhos.

Como o objetivo do trabalho acadêmico era constatar a aplicação das principais teorias administrativas nas pequenas empresas, o mesmo foi atingido, já que os números conseguidos através do questionário identificam que a maioria, (sessenta por cento) dos gestores desse tipo de empreendimento ainda tem sua administração baseada em preceitos antigos desenvolvidos por Taylor e Fayol. Focam os meios do processo, possuem hierarquia administrativa rígida com pouca participação e criatividade, em síntese, pouca importância a colaboradores, qualidade e velocidade das informações como diferencial competitivo, e pouco ou nenhum uso de tecnologias.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração Vol. II**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002

KNAPIK, Janete. **Administração Geral e de Recursos Humanos**. Curitiba: Ibpex, 2005.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amuru. **Introdução a Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000

MOTTA, Fernando C. Prestes, VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001

<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil1.htm>
Acessado em: 20/10/08