

DE 11 A 13 DE NOVEMBRO DE 2013

Teorias Administrativas: Análise dos traços em uma empresa do ramo metal mecânico

Ana Paula Miranda Vaz¹ (GEPPGO, UNESPAR/FECILCAM) – anapaulamvaz@hotmail.com

Douglas Rodrigues da Silva² (UNESPAR/FECILCAM) – doug_rod@hotmail.com

Igor Felipe Gomes² (UNESPAR/FECILCAM) – igor_felipe_10@hotmail.com

Rony Peterson da Rocha³ (GEPPGO, DEP/FECILCAM) – petersoncbpr@hotmail.com

Resumo: As organizações fornecem serviços, produtos, e o meio de subsistência para muitas pessoas, como remuneração por serviços prestados, estas são ponto chave para o funcionamento da sociedade atual. Para alcançar o sucesso de uma organização, é necessário considerar alguns fatores como gestão de recursos, estratégias, produtos, competências, etc., ou seja, a forma com que ela é administrada. As organizações possuem necessidade de serem administradas, e este é o papel do administrador. Com o passar do tempo, os administradores organizaram suas experiências, desenvolvendo um conjunto de técnicas e conhecimentos que os ajudavam a tomar suas decisões, caracterizando as teorias administrativas. O estudo foi desenvolvido entre os meses de agosto e setembro de 2013, com o objetivo de identificar as teorias que influenciam as decisões em uma empresa metal mecânica. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi baseada na pesquisa bibliográfica utilizando-se de livros, artigos e também pesquisa virtual. A teoria administrativa identificada com maior frequência na empresa X é a teoria da Administração Científica.

Palavras-chave: Organizações; Administração; Técnicas.

1. Introdução

As organizações fornecem serviços, produtos, e o meio de subsistência para muitas pessoas, como remuneração por serviços prestados, e são o ponto chave para o funcionamento da sociedade atual (MAXIMIANO, 2000).

Maximiano (2000, p. 25) relata que “o desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral”

¹ Acadêmica do curso de Engenharia de Produção Agroindustrial (EPA) da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) – Campus de Campo Mourão. Pesquisadora do Grupo de Estudos e Pesquisas em Processos e Gestão de Operações (GEPPGO)

² Acadêmico do curso de Engenharia de Produção Agroindustrial (EPA) da Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR) – Campus de Campo Mourão.

³ Doutorando e Mestre do Programa de Pós Graduação em Engenharia Química da Universidade Estadual de Maringá–UEM. Graduado em Engenharia de Produção Agroindustrial pela Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão. Professor Assistente do Departamento de Engenharia de Produção Agroindustrial da Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão. Áreas de atuação: Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas de Produção, Garantia de Controle de Qualidade. Pesquisador do Grupo de Estudos e Pesquisas em Processos e Gestão de Operações (GEPPGO).

e, para que as organizações sejam capazes de atender a toda essa expectativa depositada sobre ela, é necessário administrá-las.

Chiavenato (2003, p. 03) relata que “o que leva uma organização rumo a excelência e ao sucesso não são apenas produtos, serviços, competências e recursos, é o modo como ela arranja tudo isso e é administrada”.

Levitt (1985 apud TRIGUEIRO & MARQUES, 2009) afirmam que administrar significa analisar uma situação de forma racional e selecionar objetivos a serem alcançados, formando estratégias para isso, manuseando seus recursos, sem se esquecer de motivar as pessoas que trabalham para atingir os objetivos.

Administrar, para Maximiano (2000, p. 25), “É o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. É a forma com que são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos”.

Com isso, pode-se afirmar que a função do administrador é estabelecer objetivos e metas, gerenciando os recursos da organização (pessoas, dinheiro, equipamentos, matéria-prima, edifícios) de modo com que os objetivos traçados sejam alcançados com o mínimo gasto, atendendo os anseios dos clientes, dos colaboradores, dos parceiros e fornecedores (TRIGUEIRO & MARQUES, 2009).

As organizações, desde seu surgimento, tem a necessidade de serem administradas. Esta necessidade, segundo Maximiano (2000), fez com que os gerentes e outros profissionais desenvolvam um conjunto de técnicas e conhecimentos que os ajudavam a tomar suas decisões, caracterizando as teorias administrativas. Trigueiro & Marques (2009, p. 27) afirmam ainda que “cada abordagem representa uma maneira específica de encarar a tarefa e as características do Trabalho de Administração”.

O objetivo deste trabalho é verificar os traços das teorias administrativas na administração de uma empresa do ramo metal mecânico, identificando as principais teorias aproveitadas pelo gerente da organização. Neste artigo não será divulgado o nome da empresa, por questões de sigilo, portanto denominar-se-á Empresa X.

O presente trabalho é enquadrado na área de Engenharia do Trabalho, na subárea de Projeto e Organização do Trabalho, pois este relata um estudo comparativo entre a organização do trabalho de uma empresa do ramo metal mecânico e algumas teorias da administração.

Para facilitar o entendimento do artigo, o mesmo será dividido em sete seções. A primeira seção apresentou uma breve introdução ao assunto do artigo, juntamente com seu objetivo, e área na qual é enquadrada no evento. Na segunda seção, serão apresentados os métodos utilizados para o desenvolvimento do trabalho. O Referencial Teórico, na terceira seção, abrange uma breve explicação das teorias administrativas pesquisadas durante o trabalho, e apresenta um quadro que as resume e compara. A quarta seção apresenta a revisão de literatura dos trabalhos cujo tema é semelhante ao do presente artigo. A quinta seção apresenta o estudo de caso na Empresa X, principal objetivo deste trabalho e por fim, na sexta seção são apresentadas as considerações finais referentes ao artigo.

2. Metodologia

O período de realização do trabalho foi de agosto a setembro de 2013, e teve como principal objetivo verificar os traços das teorias administrativas na administração da Empresa X, identificando as principais teorias aproveitadas pelo gerente da organização.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi baseada na pesquisa bibliográfica utilizando-se de livros, artigos e também na pesquisa virtual, a partir de alguns sites de pesquisa com as seguintes palavras chaves: escolas da administração, modelos administrativos, ênfases administrativas, administração, teoria administrativa, análise de teorias administrativas, aplicação das teorias da administração, teorias clássicas da administração, teorias modernas da administração, administração em metal mecânica, teorias administrativas e organização do trabalho, organização do trabalho.

Os artigos pesquisados foram publicados entre os anos de 2006 e 2010, porém nenhum deles possui o foco de identificar os traços das teorias administrativas em uma empresa metal mecânica.

Será utilizado no estudo de caso o fluxo de informações e produção, a fim de identificar as características das teorias da administração no trabalho da empresa. Esta descrição do fluxo foi desenvolvida a partir de observações realizadas em uma visita técnica na empresa.

O método de abordagem utilizado no desenvolvimento da pesquisa foi o qualitativo. A pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como descritiva e, quanto aos meios, como bibliográfica e digital.

3. Referencial teórico

Toda e qualquer organização necessita de uma prática administrativa que a oriente na busca de seus objetivos. Assim foram selecionadas as principais teorias da administração e realizada uma breve descrição das mesmas, com o intuito de apresentar suas principais características. Com base em tais teorias, objetiva-se analisar e identificar a qual mais se enquadra na organização, para facilitar este processo foi desenvolvido o Quadro 1, com o resumo das características e foco das teorias pesquisadas.

3.1. Teorias da Administração

3.1.1. Administração Científica

A Escola Clássica é a mais antiga escola administrativa, esta se iniciou com a Teoria da Administração Científica, por volta de 1903 com estudos de Frederick Taylor, o qual é hoje considerado o precursor de tal Teoria. A Teoria Clássica tem seus princípios baseados na estrutura formal, nos processos das organizações e enfoque nas tarefas. O mesmo autor diz que as pessoas eram vistas como instrumentos de produção, sendo utilizadas para alcançar a eficiência na organização. A unidade básica de Taylor era a função e a construção de uma estrutura formal, formando primeiro os objetivos e em seguida dividindo o trabalho em tarefas mais simples (SILVA, 2001).

Em seus estudos Taylor determinou e descreveu o que veio a ser chamado de os quatro princípios básicos da Administração Científica, os quais são: desenvolver uma ciência para cada elemento do trabalho; selecionar cientificamente, treinar e desenvolver o trabalhador; cooperar com os trabalhadores para garantir que os passos científicos sejam seguidos; assumir todo o planejamento e organização, deixando os trabalhadores só executarem suas tarefas. Taylor também determinou algumas características de tal Teoria, os quais são: ciência em lugar do empirismo; harmonia em vez de discórdia; cooperação e não individualismo;

máxima produção e não restrição de produção; e, desenvolvimento de cada homem para a sua máxima eficiência e prosperidade (TAYLOR, 1990; CHIAVENATO, 2003).

Chiavenato (2003) também enuncia que outro nome que aparece como contribuidor da indústria para a formação da teoria clássica é o de Henry Ford, seu modelo administrativo se caracterizava pelo trabalho dividido, repetido, contínuo, baseando-se principalmente em três princípios:

- **Produtividade:** aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem;
- **Intensificação:** diminuir o tempo de duração com a utilização imediata dos equipamentos e matéria-prima e a rápida colocação do produto no mercado;
- **Economicidade:** Reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria-prima em transformação, fazendo com que haja alta velocidade de produção.

3.1.2. Teoria Clássica

Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a Administração Científica, em 1916 surgia na França, a Teoria Clássica da Administração, fundada por Henri Fayol. A Teoria Clássica se caracteriza pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Silva (2001), foi estabelecido pela Teoria Clássica que todas as atividades ou operações de uma empresa poderiam ser divididas em seis grupos, como: atividades técnicas; atividades comerciais; atividades financeiras; atividades de segurança; atividades contábeis; e, atividades administrativas.

Nesta teoria foram descritos dezesseis princípios gerais da administração: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao interesse geral; renumeração do pessoal; centralização; cadeia escalar; ordem; equidade; estabilidade do pessoal no cargo; iniciativa; e, espírito de equipe (SILVA, 2001).

3.1.3. Teoria da Burocracia

Também considerada uma corrente da perspectiva clássica, esta Teoria surgiu na Europa no início do século XX. Esta abriu uma nova visão da perspectiva administrativa, considerando a necessidade de organização das empresas, que cresciam em tamanho e complexidade de operação (SILVA, 2001).

O estudo sistemático da burocracia foi feito por Max Weber, sendo que algumas características da burocracia ideal já existiam em muitas organizações. Nesta Teoria a ênfase está na estrutura da organização (SILVA, 2001).

Segundo Silva (2001), como concebida originalmente, a burocracia tinha as seguintes características: divisão do trabalho; hierarquia e autoridade; racionalidade; regras e padrões; compromisso profissional; registros escritos; e, impessoalidade.

3.1.4. Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores, esta tem como principal característica o fato de considerar a organização como um sistema social, e que o comportamento na organização é um produto de sentimentos e atitudes (SILVA, 2001; CHIAVENATO, 2003).

Silva (2001) considera que nesta Teoria a ênfase está nas pessoas, porém considerando os pequenos grupos e nas qualidades humanas e emocionais dos empregados.

Entre 1923 e 1944, foram realizados quatro estudos importantes com relação ao comportamento e resultados da produtividade no trabalho. A experiência em Hawthorne, considerada a mais importante, permitiu chegar a algumas conclusões de relativa importância, estudiosos e pesquisadores concluíram que os acréscimos na produtividade não eram causados por eventos físicos, mas por uma complexa reação e cadeia emocional (SILVA, 2001).

3.1.5. Teoria Estruturalista

Para Silva (2001), a administração científica foi o ponto de transição dos precursores da administração para Escola Clássica. As pesquisas de Hawthorne representam a passagem da Escola Clássica para as Escolas das Relações Humanas. Nessa evolução, o estruturalismo representa uma nova visão no campo administrativo, com o surgimento de uma Escola chamada Sistêmica. O nome de maior impacto do estruturalismo foi o de Amitai Etzioni.

Chiavenato (2003, p. 289) enuncia que “o estruturalismo está voltado para o todo e para o relacionamento das partes na constituição do todo.” Assim as características básicas do estruturalismo são a totalidade, interdependência das partes e a consideração de que o todo é maior do que simplesmente a soma das partes. A ênfase desta teoria está na estrutura organizacional, nas pessoas e no ambiente. Os principais autores desta Teoria são James D. Thompson, Vitor A. Thompson, Amitai Etzioni, Peter M. Blau, David Sills, Burton Clarke e Jean Viet.

A Teoria estruturalista focaliza o homem organizacional, ou seja, aquele que desempenha diferentes papéis em diferentes organizações, este tem como características: qualidades a flexibilidade; tolerância a frustrações; capacidade de adiar recompensas e permanente desejo de realização (CHIAVENATO, 2003).

3.1.6. Teoria Comportamental

Também conhecida como Teoria Behaviorista e surgida no fim dos anos de 1940, esta teoria tem ênfase nas pessoas, porém dentro de um contexto organizacional mais amplo, esta trouxe uma nova concepção às teorias administrativas como a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas de outras teorias e a adoção de posições explicativas e descritivas (CHIAVENATO, 2003).

Os autores que iniciaram os estudos desta teoria foram Herbert Simon, Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert e Chris Argyris. Nesta teoria onde se busca entender o comportamento organizacional, o estudo do comportamento individual fundamenta a teoria, para isto torna-se necessário o estudo da motivação humana. Para Maslow a Hierarquia das necessidades representa a teoria da motivação segundo as necessidades prioritárias para cada indivíduo, esta é representada em forma de pirâmide. A pirâmide tem em sua base as necessidades mais básicas, como necessidades fisiológicas e no topo as necessidades mais elevadas, as de auto-realização (CHIAVENATO, 2003).

Frederick Herzberg também desenvolveu sua teoria, este formulou a chamada Teoria dos dois fatores, nesta Herzberg considera que existam dois fatores que orientam o comportamento das pessoas. São eles fatores higiênicos ou extrínsecos, estes são salário, benefícios sociais, tipos de chefia, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos entre outros. Já os fatores motivacionais também chamados de intrínsecos são os que estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo

que ele faz e desempenha. Os dois fatores são independentes e não se vinculam entre si (CHIAVENATO, 2003).

3.1.7. Teoria do Desenvolvimento Organizacional

Chiavenato (2003) considera que a Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu a partir de um desdobramento da Teoria Comportamental, esta veio como uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações. Chiavenato (2003, p. 370) ainda enuncia que:

O movimento de DO surgiu a partir de 1962 como um conjunto de ideias a respeito do homem, da organização e do ambiente, no sentido de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações. No sentido restrito, o DO é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica. Não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento congregando vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento – e principalmente a teoria comportamental- na Administração.

O conceito de DO se relaciona com mudança e capacidade adaptativa da organização com o ambiente. O que leva a um novo conceito de organização no qual se considera que esta seja a “[...] a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.” (CHIAVENATO, 2003 p.371).

3.1.8. A Administração por Objetivos

A expressão Administração por Objetivos – APO, foi desenvolvida por Peter Drucker, em 1954, esta atua como sendo uma forma de alinhar metas pessoais com as metas da organização, esta Teoria pode ser definida como um estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, pode – se afirmar também que esta consiste numa técnica sistemática de gerência, com forte ênfase no planejamento e no controle (SILVA, 2001).

Segundo Silva (2001), as características principais da APO são: estabelecer um conjunto de objetivos entre o gerente e seus subordinados; estabelecer objetivos para cada departamento ou setor; interligação dos objetivos departamentais; elaboração dos planos operacionais, com ênfase no controle; contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos; e, participação atuante da chefia na estimulação de desenvolvimento dos subordinados.

3.1.9. Teoria Neoclássica

Chiavenato (2003) afirma que a Teoria Neoclássica é a redenção da Teoria Clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje, recebendo também outras denominações, como Escola Operacional, Escola do Processo Administrativo. Assim, pode-se dizer que a Teoria Neoclássica é exatamente a Teoria Clássica colocada no formato das empresas de hoje, dentro de um ecletismo que aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas.

As principais características da Teoria Neoclássica são as seguintes: ênfase na prática da administração; reafirmação relativa dos postulados clássicos; ênfase nos princípios gerais de administração; ênfase nos objetivos e nos resultados; e, ecletismo nos conceitos (CHIAVENATO, 2003).

3.1.10. Teoria da Contingência

Para Chiavenato (2003), a Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, onde tudo é relativo. O mesmo afirma que a abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições

do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Silva (2001) afirma que esta tem tido um grande e profundo impacto sobre as teorias organizacionais contemporâneas e sobre o campo aplicado no desenho organizacional, contribuindo na identificação das variáveis que tem um forte efeito no projeto geral das organizações.

3.2. Comparação geral das Teorias Administrativas

Com o intuito de facilitar a identificação das características das teorias administrativas e compara-las, fora desenvolvido um quadro explicativo com o resumo das mesmas. O Quadro 1 aborda também o foco de cada teoria.

Teoria	Característica	Foco
3.1.	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento em regras e rotinas; • “Uma melhor maneira de fazer”; • Motivação financeira; • Divisão do Trabalho; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas tarefas;
3.2.	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das funções administrativas; • Divisão do trabalho; • Hierarquia; • Autoridade; • Equidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Na estrutura da administração;
3.3.	<ul style="list-style-type: none"> • Regras; • Impessoalidade; • Divisão do Trabalho; • Hierarquia; • Estrutura da autoridade; • Racionalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Na organização toda;
3.4.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipes multidisciplinares de trabalho. • Liderança pelo conhecimento – tipos de líderes; • Importância da comunicação; • Facilitadores da explicitação e aplicação da criatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequenos grupos; • Nas qualidades humanas e emocionais dos empregados;
3.5.	<ul style="list-style-type: none"> • Consideração dos conflitos entre gerência e empregados; • Sistemas de incentivos mistos; • Estrutura organizacional formal e informal: relações formais x informais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Homem organizacional;
3.6.	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade vida no trabalho; • Dinâmicas de grupo; • MASLOW – Hierarquia das necessidades humanas: • Sobrevivência: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; • Motivação: necessidades de estima; necessidades de auto realização; 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas pessoas, porém dentro de um contexto organizacional mais amplo;
3.7.	<ul style="list-style-type: none"> • Formação e atuação de equipes multidisciplinares; • Produtividade e qualidade de vida no trabalho; • Conhecimentos das pessoas que trabalham na organização; • Conhecimento do efeito das mudanças sobre as pessoas; • Conhecimento da causa de resistência às mudanças; • Agente de mudanças; • Melhoria na qualidade dos relacionamentos das pessoas que trabalham na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança organizacional planejada; • Abordagem de sistema aberto.
3.8.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidades estabelecidas por objetivos; • Objetivos individuais são negociados por uma técnica estruturada e interativa; • Foco nos objetivos individuais e não em trabalhos realizados em equipes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nos resultados; • Nos objetivos alcançados.

Quadro 1 – Apresentação das características e foco das principais Teorias Administrativas. Fonte: Adaptado de Silva (2001); Chiavenato (2003); Boiko (2013). (Continua)

3.9.	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na prática da administração; • Reafirmação relativa dos postulados clássicos; • Ênfase nos princípios gerais de administração; • Ênfase nos objetivos e nos resultados; • Ecletismo nos conceitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No processo; • Preocupação maior com as atividades.
3.10.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Humanos com um fator estratégico; • O Planejamento de Recursos Humanos como parte do Planejamento Estratégico: plano de recrutamento e seleção; plano de treinamento; plano de cargos e salários; plano de promoções; plano de capacitação interna; • No Planejamento de Produção, que faz parte do Planejamento Estratégico, faz-se o plano de utilização de mão-de-obra. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não absolutismo;

Quadro 1 – Apresentação das características e foco das principais Teorias Administrativas. Fonte: Adaptado de Silva (2001); Chiavenato (2003); Boiko (2013) (Conclusão)

4. Revisão de literatura

A revisão foi desenvolvida a partir da pesquisa no Portal Capes, Scielo e Google. Focou-se na busca de teses, dissertações e artigos. Foram utilizadas para a pesquisa as seguintes palavras-chave: Escolas da Administração, Modelos Administrativos, Ênfases Administrativas, Administração, Teoria Administrativa, Análise de Teorias Administrativas, Aplicação das Teorias da Administração, Teorias clássicas da Administração, Teorias modernas da Administração, Administração em metal mecânica, Teorias Administrativas e Organização do Trabalho, Organização do Trabalho.

Matos & Pires (2006) desenvolveram um estudo destacando as principais características das teorias administrativas refletidas na enfermagem. É uma revisão de literatura que visa identificar as contribuições e limitações para a organização do trabalho. A pesquisa aponta a predominância das características da teoria da Administração Científica, Clássica e Burocracia.

Paiva *et. al.* (2010) realizaram uma revisão bibliográfica com o objetivo de revisar a influência das teorias administrativas na organização dos serviços de saúde. A conclusão atingida foi que, entre as teorias existentes, as que exercem mais influência são as teorias da Administração Científica, Clássica, das Relações Humanas, Burocrática e da Qualidade Total.

Não foi encontrado nenhum artigo cujo objetivo seja identificar os traços das teorias administrativas em uma empresa do ramo metal mecânico.

5. Resultados e discussões

A empresa X atua no ramo metal mecânico, produzindo máquinas na área da produção de farinha de mandioca. É administradas por três sócios (sócio 1, 2 e 3 respectivamente), onde os sócios 1 e 2 atuam no chão de fábrica, coordenando várias equipes de produção ao mesmo tempo, que produzem máquinas de acordo com as encomendas que lhes são passadas pelo sócio 3, que atua na área de vendas.

A empresa possui o seguinte fluxo de informações: O contato com o cliente é realizado pelo sócio 3, que repassa o pedido à um dos outros sócios. Este, por sua vez, monta uma equipe com os colaboradores que estão a disposição (de acordo com a função principal e conhecimento do processo), e designa a esta equipe o pedido que lhe foi passado. Mesmo que as equipes sejam organizadas a partir da competência de cada colaborador, é sabido que todos entendam de cada etapa da produção do produto final, a fim de otimizar a produção. O sócio se torna gerente daquela equipe, e analisa se há a matéria-prima necessária para começar a trabalhar, caso não, ele contata compras, que faz o contato com os fornecedores e realizam o pedido. Então, de acordo com a disponibilidade de matéria-prima, o gerente e a equipe estabelecem um prazo para entregar o produto acabado para o cliente. Este prazo é dividido

em metas, de acordo com a função de cada colaborador dentro da equipe, e é fiscalizado pelo gerente, que também fornece instruções sobre como deve ser realizado o trabalho.

A empresa possui uma política de acréscimo salarial. Essa política é chamada pela organização como “empreita”, e consiste em pagar determinada porcentagem do lucro com a venda do produto para todos os colaboradores que trabalharam na manufatura do mesmo. Quanto antes o produto for produzido, antes o colaborador irá receber sua respectiva porcentagem. A empresa disponibiliza suas instalações e equipamentos para os colaboradores que optarem por continuar trabalhando depois do expediente normal da empresa, isto faz com que muitos continuem trabalhando para adiantar suas tarefas e receber o acréscimo mais rápido.

Analisando o fluxo de informações e produção, nota-se a divisão do trabalho, característica que é compartilhada por várias teorias antes relatadas, como a Administração Científica de Taylor, ou a Teoria Clássica de Fayol.

As equipes são formadas de acordo com o conhecimento dos colaboradores, ou seja, os colaboradores que possuem conhecimento maior sobre aquele processo são designados a fazê-lo. Com isso, a empresa busca otimizar o processo, minimizando os custos, o que caracteriza novamente a teoria de Taylor, que possui como princípio a busca da melhor maneira de se desenvolver uma tarefa.

Para atender às encomendas feitas, a empresa divide seus colaboradores em equipes, que possuem conhecimento sobre todas as etapas do processo de produção do produto, dentro da capacidade de cada indivíduo. A formação de equipes multidisciplinares de trabalho é uma característica da teoria das Relações Humanas.

Visando motivar os trabalhadores a desenvolverem melhor e mais rápido suas atividades, a empresa fornece uma bonificação salarial. Várias teorias consideram a importância de desenvolver políticas motivacionais, entre elas pode-se citar as teorias da Administração Científica, Estruturalista e Comportamental.

Os funcionários da empresa possuem uma função principal, porém os mesmos exercem várias funções secundárias dentro da organização e da equipe, dependendo da demanda. Ou seja, um soldador, caso esteja com pouco serviço, pode atuar na parte de usinagem, para atender uma necessidade. Este apoio à flexibilidade é uma característica da teoria Estruturalista.

A empresa monta as equipes de trabalho para produzir um produto que foi encomendado, o que poderia caracterizar o foco da empresa nos objetivos, nos resultados, porém a equipe é montada de acordo com o papel de cada colaborador, ou seja, de acordo com as tarefas necessárias para se produzir a encomenda. Sendo assim, pode-se afirmar que a empresa possui foco nas tarefas, mesmo foco da teoria da Administração Científica de Taylor.

6. Considerações Finais

A empresa apresenta características de várias teorias administrativas diferentes, variando desde a Estruturalista até das Relações Humanas, porém todas possuem uma ênfase distinta daquela apresentada pela organização, que é o foco nas tarefas. Este foco é o mesmo da teoria da Administração Científica. Além do foco, a empresa apresenta várias outras características que fazem parte dos conceitos desta teoria, sendo assim pode-se afirmar que os traços mais marcantes na organização estudada são os princípios da Administração Científica.

A identificação dos traços da teoria administrativa é importante tanto para planejar ações futuras quanto para identificar possíveis disfunções na organização. Decisões podem ser tomadas de acordo com os conceitos da teoria da administração que mais aparecem na

organização, como, no caso da empresa em questão, a forma com que ela forma as equipes de trabalho.

Referências

BOIKO, T. J. P. *Projeto do Trabalho: Apostila*. Disciplina de Projeto do Trabalho, Curso de Engenharia de Produção Agroindustrial, Departamento de Engenharia de Produção, Campus de Campo Mourão, Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR), Campo Mourão/PR, 2013.

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

MATOS, E; PIRE, D. *Teorias Administrativas e Organização do Trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem*. Scielo, Florianópolis, p.508-514, jul-set. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n3/v15n3a17.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2013.

MAXIMIANO, A. C. M. *Introdução à Administração*. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2000.

PAIVA, S. M. A. et al. *Teorias Administrativas na Saúde*. Rev. Enferm. Uerj, Rio de Janeiro, p.311-316, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.facenf.uerj.br/v18n2/v18n2a24.pdf>>. Acesso em: 25 set. 2013.

SILVA, R. O. da. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios da Administração Científica*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRIGUEIRO, F. M. C.; MARQUES, N. A. *Teorias da Administração I*. Edição Única. Brasília: Capes, 2009.