

## **Área Temática: Administração Geral**

### **Administração Contingencial em um Centro de Negócios: o Caso do Beco da Poeira em Fortaleza – Ceará**

#### **AUTORAS**

**VALDÊNIA MARIA LIMA LEANDRO SARAIVA**

Universidade Estadual do Ceará  
valdeniasaraiva@gmail.com

**FÁTIMA REGINA NEY MATOS**

Universidade Estadual do Ceará  
fneymatos@globo.com

**ADRIANA TEIXEIRA BASTOS**

Universidade Estadual do Ceará  
adriana@ead.uece.br

#### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo descrever os modelos administrativos presentes no Centro Comercial de Pequenos Negócios, denominado popularmente Beco da Poeira. Para tanto, fez-se uma revisão de literatura vinculada às teorias das organizações, cujos suportes teóricos circunscreveram a Teoria da Administração Científica, o Estruturalismo ou Administração Burocrática e a Escola de Relações Humanas, com base nas reflexões de Taylor (1970), Weber (1999) e Mayo (1938), respectivamente. Procurou-se utilizar o modelo weberiano do 'tipo ideal', com o intuito de identificar as formas de administração predominantes e assim entendê-las como um 'tipo' administrativo determinado, sendo a investigação caracterizada como quantitativa e descritiva. O universo da pesquisa foi formado pelos, aproximadamente, 2030 donos de boxes, dos quais foi selecionada, por conveniência e acessibilidade, uma amostra de 307 permissionários. O instrumento de coleta utilizado foi o questionário. Os resultados a que se chegou demonstraram que nos estilos administrativos usados pelos donos dos boxes do referido centro de negócios, estão presentes aspectos dos três modelos teóricos utilizados para esta pesquisa. Concluiu-se, portanto, que no Beco da Poeira não há um 'tipo ideal' ou único de se administrar os negócios, mais que isso, ele se constitui de vários aspectos organizacionais, apresentando um modelo contingencial de administração.

**Palavras-chave:** Administração Científica, Burocracia, Escola de Relações Humanas

#### **Abstract**

This article has as objective to describe the administrative models presents in the Commercial Center of Small Businesses, called popularly "Alley of the Dust". A revision of entailed literature to the theories of the organizations became respectively, whose theoretical supports had circumscribed the Scientific Administration, Bureaucracy and the School of Human Relations, on the basis of the reflections of Taylor (1970), Weber (1999) and Mayo (1938). The model of the ideal type was used with intention to identify the predominant forms of administration and thus to understand them as one 'type' administrative definitive. The universe was formed by, approximately, 2030 boxes, of which it was selected, for convenience and accessibility, a sample of 307 owners. The used instrument of collection was questionnaire. The results the one that if arrived had demonstrated that in the used administrative styles for the business-oriented owners of boxes of the related center, they are

presents aspects of the three used theoretical models for this research. It was concluded, therefore, that in the “Alley of the Dust” it does not have one ‘only type ideal’ or of if managing the businesses, more than this, it consists of some organizacionais aspects, presenting a contingent model of administration.

**Key words:** Scientific Administration, Bureaucracy, School of Human Relations

## 1. Introdução

Segundo informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2005), o debate em torno das Micro e Pequenas Empresas (MPE) vêm se encorpando em virtude do seu crescimento nos últimos anos, sendo elas responsáveis por grande parte das ações econômicas do país. Em decorrência disso, as MPEs são consideradas um dos importantes segmentos de sustentação da economia brasileira, especialmente por causa da sua imensa capacidade geradora de empregos e conseqüente geração de renda. No Brasil, estas empresas podem vir a se tornar o principal pilar da competitividade, uma vez que em termos estatísticos esse segmento representa 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e gera 14 milhões de empregos, isto é, 60% do emprego formal no país. Ademais, constituem 99% dos seis milhões de estabelecimentos formais existentes, respondendo, ainda, por 99,8% das empresas que são criadas a cada ano, segundo dados do SEBRAE (2005). Mas afinal, como é possível definir a micro e pequena empresa no Brasil?

Muitas são as definições que se atribui às MPEs no Brasil, não obstante, para fins deste estudo, parecem salutar as proposições desenvolvidas por Longenecker *et al* (1998), que consideram discricionário e arbitrário diferenciar os grandes dos pequenos negócios, já que as pessoas reconhecem nas empresas padrões diferentes para propósitos distintos desenvolvem para os fins deste estudo. “[...] uma empresa pode ser descrita como ‘pequena’ quando comparada com empresas maiores, mas ‘grande’ quando comparada com menores” (LONGENECKER *et al*, 1998, p.27 - grifos originais dos autores). Com efeito, pode-se dizer que para determinar uma empresa como sendo grande, pequena ou micro, o critério parece se fundamentar em pontos de vista individuais. Embora existam critérios objetivos para medir o tamanho da empresa, nem sempre eles são aplicáveis a todas as áreas e tipos de relações de negócio. Para os autores, são exemplos de critérios: números de funcionários; volume de vendas; valor dos ativos; valor de depósitos, entre outros.

Imerso nesse contexto de importância e possibilidade de definição das MPEs, o Centro Comercial de Pequenos Negócios em Fortaleza-Ce, conhecido popularmente como Beco da Poeira, pode ser compreendido como um conjunto de pequenos negócios na perspectiva relativista de Longenecker *et al*. (1998). Mesmo sendo constituído legalmente por pontos comerciais nos quais os permissionários são vendedores autônomos de direito (conhecidos também como camelôs), suas práticas de relações de trabalho revelam a existência de padrões e empregados. Isso possibilita, com efeito, um redirecionamento do que Longenecker *et al*. (1998) entendem por negócio pequeno, e incorporam à sua definição o seguinte aspecto: ausência de legalização enquanto micro ou pequeno negócio. Para os propósitos deste artigo, portanto, entende-se que os negócios presentes no Beco da Poeira são micro ou pequenos em virtude de dois aspectos: o número de funcionários e o volume de vendas de cada box ou loja, pois para ser permissionário é preciso ser vendedor autônomo. Estes vendedores, apesar de legalmente constituídos, contratam funcionários para trabalhar em seus boxes. Portanto, são 2030 boxes com seus respectivos permissionários. Associam-se a esses aspectos, outras características desse centro e negócios, conforme mostradas a seguir.

O Beco da Poeira é um centro de negócios localizado numa quadra no centro da cidade de Fortaleza-Ce, circunscrita pelas ruas Guilherme Rocha, 24 de Maio, Liberato Barroso e pela Avenida Tristão Gonçalves. Segundo pesquisa realizada pelas autoras, conta com 10 mil vendedores, distribuídos em 2.030 boxes, gera mais de 30 mil empregos diretos e indiretos e uma grande movimentação diária de dinheiro ainda não calculada e comercializa uma diversidade de produtos e serviços com preços populares. Enfatiza-se, ainda, a preferência das autoras por, ao longo deste artigo, fazer menção a esse centro de negócio por seu cognome Beco da Poeira, porque é assim que ele é conhecido entre permissionários,

clientes locais e de outros Estados, pela imprensa, etc. Sua denominação oficial é predominantemente desconhecida, inclusive, pelos que fazem aquele centro de negócios.

A escolha do Beco da Poeira como campo de análise surgiu em virtude de três fatores, a saber: 1) por apresentar uma ausência de ordem administrativa única, 2) por ser um centro de negócios popular que oferta ampla variedade de produtos e serviços, 3) pela ausência de pesquisas sobre os modelos administrativos presentes no local, cuja necessidade de preencher essa lacuna se intensifica em função do seu iminente desaparecimento em virtude da construção, em seu lugar, de uma estação do Metrô de Fortaleza – METROFOR ainda neste ano de 2009. Com efeito, esta pesquisa servirá, ainda, como fonte histórico-documental sobre o campo em análise, bem como parâmetro inicial para futuras pesquisas comparativas.

Portanto, o objetivo deste estudo foi identificar os modelos administrativos presentes nesse centro de negócios. Para tanto, a pesquisa foi dividida em três partes principais. Num primeiro momento os autores buscaram orientações em aportes teóricos que pudessem oferecer reflexões capazes de guiar suas percepções sobre as formas de administração que poderiam ser encontradas no Beco da Poeira. Os suportes teóricos selecionados circunscreveram a Teoria da Administração Científica de Taylor (1970), Administração Burocrática de Weber (1999), a Escola de Relações Humanas de Mayo (1938) e a Contingencial. Na etapa seguinte são delineados os procedimentos metodológicos e, por fim, são relacionados os aspectos teóricos aos dados coletados a fim de identificar o ‘tipo ideal’ de estilo administrativo.

## **2 Modelos Administrativos e Orientações Conceituais**

### **2.1 Administração Científica**

O caráter científico da administração foi desenvolvido com mais detalhes por Taylor (1970), no início do século XX. Suas idéias marcaram, e em alguns aspectos ainda marcam ou pelo menos orientam muitas organizações de diferentes portes e indústria na condução de seus interesses. A característica que pode resumir com precisão essa maneira de administrar é a ciência.

Para Taylor (1970), uma empresa para alcançar sucesso com os seus objetivos deve fazer uso de processos científicos para administrar seus negócios. Isso significa dizer abandonar o improvisado e eliminar a administração baseada exclusivamente na prática, isto é, no empirismo. A ciência da Administração deve dar o máximo de prosperidade possível, haja vista que se empregador e empregado estão satisfeitos com o retorno de seus esforços e afazeres, a empresa da qual fazem parte tende a ganhar nos aspectos que dependem dos mesmos para funcionar bem.

O caráter científico da administração é acompanhado do aspecto racional da divisão do trabalho que Taylor (1970) denominou de Organização Racional do Trabalho – ORT”. Essa maneira de distribuir as tarefas dentro de uma empresa partia do princípio de que os funcionários não tinham capacidade intelectual de analisar cientificamente os processos administrativos. Com efeito, o autor afirmava que caberia à gerência e a supervisão o dever de pensar racionalmente as etapas que constituem o percurso organizacional de empresa. Ao funcionário caberia executar o que os seus superiores determinavam. Sendo assim, a ORT repartiu o trabalho na empresa em duas partes essenciais: aqueles que pensam e aqueles que fazem.

Essa dualidade básica de funções de uma empresa que a administração científica defende, possui sustentação em alguns aspectos que merecem atenção nesse estudo, conforme detalhado a seguir:

- a. Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos

O propósito da análise do tempo e movimento era reduzir o tempo de trabalho de cada etapa e o esforço dos operários ao desenvolver suas atividades. Para tanto, Taylor (1970) propunha identificar as atividades que eram úteis e aperfeiçoá-las através de sua simplificação e fusão de etapas, quando necessário. Aquelas funções que não traziam benefícios para a empresa eram identificadas e eliminadas do processo de trabalho. A consequência foi a diminuição do tempo médio da produção ou serviço desempenhado além de uniformizar as atividades.

Os objetivos pontuais com os quais Taylor (1970) acreditava que uma empresa alcançaria uma excelência administrativa ao empregar a ciência nos seus processos gerais eram os seguintes: fim do trabalho inútil; seleção e treinamento dos trabalhadores de modo racional; especialização das tarefas para aprimorar o rendimento; padronização das atividades; implantação de regras para fazer o trabalho; rendimentos trabalhistas iguais com premiações para quem mais produzir.

b. Estudo da fadiga humana

A fadiga ou o cansaço é uma característica causada por atividades planejadas e executadas com imperfeições, trazendo desperdício de tempo, de movimento do trabalho e prejuízo para a empresa. O estudo científico e racional dos movimentos do trabalho deve identificar e eliminar aquelas atividades que causam fadiga nos mesmos. A consequência desse estudo e a efetivação de suas propostas trarão para a empresa um conjunto de funcionários mais eficientes em suas tarefas.

c. Divisão do trabalho e especialização do operário

O estudo dos tempos e movimentos identificou que o trabalhador produz melhor quando ele é especializado em uma determinada função por meio da divisão de suas atividades.

Sendo assim, a particularização da função, que é uma consequência da divisão do trabalho, torna a atividade mais produtiva na medida em que cada parte que compõe o todo desempenha bem a sua função e vai completando o trabalho da outra função. Conseqüentemente, a empresa como um todo irá aumentar sua margem de lucro por conta do desempenho eficiente da divisão especializada do trabalho.

d. Desenho de cargos e tarefas

O objetivo desse aspecto da ORT é, essencialmente, racionalizar a definição e o estabelecimento de cargos e tarefas dentro das empresas com a intenção de reduzir custos na mesma medida em que torna mais eficientes as atividades. A racionalização dos cargos e tarefas traz as seguintes vantagens para a empresa: contratar funcionários com competência mínima e pagar baixos salários para reduzir custos; reduzir os custos com o treinamento dos funcionários; aumentar o número de subordinados que o supervisor controlar; otimizar a eficiência do funcionário.

e. Incentivos salariais e prêmios de produção

Todos os funcionários devem ter substituídas as maneiras pelas quais recebem seus salários. O pagamento dos rendimentos aos funcionários tendo por base as horas ou os dias trabalhados não os incentiva. Para que se tenha um ótimo desempenho dos subalternos é preciso estimulá-los por meio de prêmios àqueles que mais produzirem.

A substituição da forma de remuneração do funcionário, além de estimular, reconhecer o trabalho bem desenvolvido e premiar os que melhor desempenharem suas atribuições, acarreta maior lucratividade para a empresa.

f. Conceito de *homo economicus*

Para a administração científica, toda pessoa orienta suas ações por motivos salariais, materiais, econômicos enfim. Os seres humanos não são afeiçoados ao trabalho, trabalham porque têm receio de ter privado determinados bens materiais pela falta de dinheiro. Por conta disso, apegam-se nos estímulos e premiações que as empresas oferecem àqueles que melhor

desempenharem suas atividades, trabalham muito e bem dentro dos limites físicos que os seus corpos impõem.

g. Condições de trabalho

Para se ter uma eficiência grande na confecção de produtos ou serviços de uma dada empresa, não é possível deixar de lado as condições de trabalho nas quais os funcionários estão inseridos. A Administração Científica elencou algumas que, aplicadas com presteza, darão ótimos resultados a empresas: uso de instrumentos adequados às funções dos funcionários, aprimoramento das condições físicas do ambiente de trabalho, projeto e implantação de instrumentos que possibilitem a redução do tempo ou mesmo a eliminação de movimentos inúteis dentro do ambiente de trabalho.

h. Padronização

A ORT possibilitou a implementação de atividades no trabalho que obedecessem ao mesmo ritmo e forma na produção de mercadorias e/ou serviços. Desse modo, funcionários em dados setores realizavam atividades que seguiam o mesmo padrão, fazendo com que o tempo e o movimento dos funcionários, bem como a lucratividade da empresa fossem otimizados.

i. Supervisão funcional

A organização racional do trabalho deve considerar a existência de supervisores específicos para cada área em particular.

As características da organização racional do trabalho (ORT) se, por um lado, foram muito criticadas, por outro, servem até hoje de orientação para as empresas, sejam pequena, médias ou grandes. De modo resumido, é possível afirmar que os princípios básicos da administração científica podem ser distribuídos em quatro: planejamento: trabalhar com o método científico e não com a improvisação; preparo: escolher e treinar cientificamente os funcionários com vistas às suas aptidões; controle: a supervisão deve garantir, através do controle, que os objetivos organizacionais estão sendo praticados; execução: repartir funções para organizar a execução das atividades.

## 2.2 Administração Burocrática

A Administração Burocrática tem suas influências principais nas idéias de Weber (1999) sobre os três tipos puros de dominação que podem existir em certas sociedades. É importante notar, porém, que essas formas de dominação não existem de maneira absoluta em uma realidade concreta. Trata-se unicamente de conceitos que servem para que se compreenda melhor os modos pelos quais os administradores dominam certos contextos sociais, econômicos, etc.

Inicialmente é importante destacar que o conceito de burocracia significa uma forma de organização com base na racionalidade, ou seja, a adequação dos meios utilizados em uma dada organização para o alcance dos seus objetivos.

A burocracia corresponde a uma das formas de dominação weberiana, as outras são a tradicional e a carismática. Antes de mostrar suas características é necessário definir, porém, o que o autor entende por poder, autoridade, legitimação e dominação. Isso tornará mais claras as idéias acerca das três formas de dominação e especialmente da dominação burocrática.

O conceito de poder, para Weber (1999), significa a probabilidade de alguém exercer a própria vontade sobre outras pessoas, mesmo que exista algum tipo de resistência. O conceito de autoridade, por sua vez, é a institucionalização ou oficialização do poder. Pode-se entender que quem tem autoridade tem poder, mas quem tem poder não necessariamente tem autoridade. Quando essa autoridade encontra uma concordância, uma aceitação por parte dos subordinados, Weber (1999) aponta que existe legitimidade. Já a dominação é uma relação entre dominador e dominado na qual o primeiro acredita que pode dominar o segundo e o dominado, por seu lado, aceita sua condição de subordinado. A dominação quando é exercida

sobre muitas pessoas ou numa área territorial muito grande, necessita de um aparato administrativo para intermediar as relações entre dominador e dominados.

a. Dominação Tradicional

Esse tipo de dominação ocorre quando o fundamento do poder é transmitido por herança cultural. Pode-se ver como exemplo desse tipo de dominação a autoridade do pai de família ou de um chefe de uma tribo indígena. No tocante as empresas, esse tipo de dominação pode ser encontrado naquelas que são administradas por famílias. A aceitação ou legitimação pelos subordinados vem de um passado remoto que se reproduz ao longo do tempo e chega ao presente com o poder e autoridade semelhantes ao que existia anteriormente.

b. Dominação Carismática

Esse modo de exercer o poder é baseado nas características particulares de uma pessoa, ou seja, no carisma pessoal para manter dominados os subalternos. Esses últimos, por sua vez, aceitam a autoridade do líder carismático porque acreditam que ele tem aspectos extraordinários dentro de si e que o torna capaz de administrar ou governar bem a todos. Os seguidores que compõem o quadro administrativo são selecionados pela confiança que o líder deposita neles. Se essa confiança acabar, o líder será substituído por outro.

c. Dominação Legal, Racional ou Burocrática

A dominação legal existe quando o poder é sustentado por um conjunto de leis racionais e técnicas que são elaboradas por indivíduos eleitos que representam uma maioria. Por conta disso, o princípio da Dominação Burocrática é administrar de modo imparcial, sem beneficiar uns em detrimento de outros. Isso acarreta um bloco de direitos e deveres que orienta as pessoas a se comportar dentro de uma sociedade ou de uma organização. Esse modelo de dominação é predominante nas sociedades modernas atuais, onde Estados e empresas buscam racionalizar suas ações, por meio da criação de normas que possam ser aplicadas sem discriminação.

É muito importante notar que o sentido do conceito de burocracia para Weber (1999) é contrário ao disseminado pelo senso comum, que percebe a burocracia como um sistema que trava as relações entre as pessoas e as instituições, estabelecendo regras que dificultam os trâmites legais. Na prática o que ocorre é que os indivíduos entenderam os erros, os problemas ou as disfunções do sistema burocrático como sendo a regra, o que predomina. Daí o senso comum dizer que burocracia são papéis, etapas, leis enfim, é algo que complica a vida das pessoas. Para o autor, a burocracia é exatamente o oposto disso tudo. Ela deve ou deveria existir de modo eficiente, para facilitar as relações entre indivíduos e instituições.

As leis que regulamentam a burocracia devem ser postas por escrito em uma constituição (no caso de Estados), em um estatuto (no caso das empresas) ou em outro conjunto de regras qualquer, elaborado por uma organização. É importante destacar que essas regras têm que antever o funcionamento e a abrangência territorial de certas organizações.

A burocracia também se caracteriza por ter uma divisão do trabalho racionalizada que pretende adequar as funções exercidas aos objetivos da organização. Os cargos são distribuídos de acordo com as competências técnicas de cada um, fazendo com que o funcionário tenha uma parcela de responsabilidade sobre o sistema como um todo. Cada funcionário, por sua vez, deve conhecer os seus direitos e deveres para que não prejudique o andamento do trabalho do seu colega. Entre esses direitos e deveres está o princípio da hierarquia. Todo funcionário deve ter um superior que possa supervisionar suas atividades. O chefe, entretanto, deve orientar sua autoridade pelas regras estabelecidas racionalmente, isso evita que os funcionários fiquem a mercê das vontades pessoais do supervisor.

Para a burocracia os indivíduos devem ser tratados como indivíduos que ocupam determinados cargos. Isso equivale a dizer que os funcionários de uma empresa são tratados de acordo com as regras internas que regulamentam a referida organização. Não há

privilegiados ou marginalizados. O poder que cada um possui é neutro e diz respeito exclusivamente ao cargo que ocupa.

A burocracia obedece às leis que buscam padronizar nas ações das organizações desenvolvidas pelos seus funcionários. Isso possibilita avaliar e corrigir seu desempenho, aperfeiçoando os meios para alcançar os fins da empresa. Ressalta-se, ainda, que a burocracia seleciona os membros de uma organização pela competência técnica que lhe é cabida e nunca por meio de uma indicação puramente afetiva de um amigo ou parente. Os cargos ocupados devem ser especializados entre si e separados daqueles exercidos pelos proprietários da empresa. As pessoas que administram certa organização não devem ser seus donos, mas empregados habilitados para exercer tais funções. Os administradores não possuem a propriedade da empresa que trabalham. São, antes, funcionários especializados que tem o dever legal de conduzir a empresa ao encontro com os seus objetivos. O mesmo pode ser dito dos demais empregados.

### **2.3 Escola de Relações Humanas**

Mayo (1938), um dos principais expoentes da Escola de Relações Humanas, afirmava que a atividade do homem numa organização civilizada não deveria ser resumida à leis racionais ou científicas. A aplicação puramente técnica das ações humanas estava levando o indivíduo a sofrer graves problemas sociais e políticos oriundos do processo de industrialização.

Mayo (1938) defendia alguns princípios pelos quais os empregados deveriam fundamentar suas ações nas organizações em que trabalhavam. Esses princípios abrangiam o caráter da atividade grupal, da formação de lideranças democráticas e da motivação social do trabalho.

A idéia principal aqui é a de que o trabalho dos indivíduos em uma dada organização, antes de ser orientado por fatores salariais, é motivado pela inserção em um grupo social. Isso quer dizer que o empregado irá produzir bem mais se o grupo do qual faz parte e a sua visão diante do trabalho forem considerados.

### **2.4. Contingência Estrutural**

A teoria da contingência estrutural procura demonstrar cientificamente, inclusive utilizando “estatísticas mais sofisticadas” para a análise de dados, aquilo que o conhecimento empírico há muito já estabeleceu, como comprovam as milhares de pequenas e micro empresas que compõem a realidade econômica brasileira: “não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações” (DONALDSON, 1998, p. 105).

A proposta da teoria da contingência estrutural é recente: suas primeiras pesquisas remontam a meados do século passado. A abordagem dominante foi, inicialmente, a Escola Clássica com o pressuposto de que havia “uma única estrutura organizacional que seria altamente efetiva para as organizações de todos os tipos” (DONALDSON, 1998, p.106). Seguiu-se a Escola de Relações Humanas, que identificou uma ferramenta de controle poderosa através das necessidades sociais. Esta abordagem inaugurou o que Tragtenberg (1971) chamou “humanismo verbal”, ou seja, uma artimanha do discurso, visto que não foi aplicada à realidade organizacional. Permeando a proposta de controle *top-down* da Escola Clássica e a *bottom-up* da Escola de Relações Humanas, “nos anos 50 e 60, teorias contingenciais desenvolveram-se sobre tópicos como decisões em pequenos grupos e liderança”, com a proposta *middle up down*.

A expressão “teoria da contingência” foi proposta por Lawrence e Lorsch (1973, p. 234):

A maior parte dos administradores ainda usa, a saber, uma combinação mal articulada da teoria clássica e da teoria das relações humanas. Examinando e mencionando alguns estudos modernos selecionados, procuramos iluminar as perspectivas para uma nova abordagem baseada na pesquisa, que tentamos denominar “teoria da contingência na empresa”. Esta análise veio dar apoio e maior complexidade ao nosso próprio modelo, que se inicia com um exame da interação entre qualquer parte principal de uma empresa e os aspectos relevantes de seu ambiente externo.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2004), os estudos que originaram a abordagem contingencial foram os empreendimentos de pesquisa de campo que procuraram delimitar a validade dos princípios gerais de administração e organização a situações específicas, como os de Burns e Stalker (1961), de Woodward (1965), do Grupo de Aston (1967), de Lawrence e Lorsch (1967), de Thompson (1967) e de Blau (1970). Burns e Stalker propuseram dois “tipos ideais” de estrutura organizacional, a estrutura mecânica e a estrutura orgânica e, juntamente com Woodward, acreditavam “que o futuro pertenceria ao estilo de administrar orgânico de relações humanas, e que isto seria imposto à Administração pela evolução tecnológica.” (DONALDSON, 1998, p. 109).

### **3 Procedimentos Metodológicos**

Neste momento se busca identificar marcas organizacionais que possam dar um sentido predominante aos modos pelos quais os permissionários do Beco da Poeira administram seus negócios. O exercício aqui se assemelha ao que Weber (2000) chamou de ‘tipo ideal’. Segundo esse autor, esse conceito significa a reunião unilateral de pontos de vistas dispersos e difusos em uma dada realidade concreta, com a intenção de classificar e melhor ver o fenômeno observado.

No caso em questão, o ‘tipo ideal’ seria a reunião dos aspectos ou das formas de administração encontrados no Beco da Poeira, com o intuito de visualizar aquela ou aquelas que predominam e assim poder entendê-lo como um ‘tipo’ administrativo determinado.

Ressalta-se que não se fará uso do conjunto das teorias da administração existentes, haja vista que nem todas elas possuem marcas que possam favorecer a compreensão do estilo administrativo do Beco da Poeira. A escolha das teorias apresentadas a seguir, deve-se tão somente a aproximação que elas mantêm com os aspectos organizacionais daquele Centro Comercial.

É importante notar ainda, que isso não significa que as teorias que acompanham este momento do estudo, irão se encaixar perfeitamente aos modos com os quais os permissionários conduzem seus negócios. O propósito, neste instante, é unicamente descrever a ou as formas administrativas que predominam no Beco da Poeira, e não afirmar categoricamente a existência de um ou outro modelo de organização. A seguir realizam-se três sínteses de modelos administrativos para, na quarta seção deste artigo, relacioná-los com as formas organizacionais encontradas no referido centro de negócios.

A etapa inicial deste estudo foi constituída por uma revisão bibliográfica sobre as teorias organizacionais a fim de que essa instrumentalização teórica pudesse servir como guia reflexivo na identificação de modelos administrativos no Beco da Poeira.

A segunda etapa do estudo correspondeu à aplicação do instrumento de coleta de dados. No total, foram instrumentalizados com os permissionários 307 questionários entre as duas últimas semanas do mês de maio de 2008 e o dia primeiro de junho do mesmo ano. O uso dessa técnica de coleta de dados se justifica em virtude do grande número de informantes que aquele centro comercial abriga, inviabilizando a elaboração de entrevistas como fonte primária para se chegar aos objetivos do artigo. As indagações contidas nos questionários formaram três categorias: a) aspectos sócio-econômicos dos permissionários, b) aspectos organizacionais dos boxes e c) aspectos físicos e infra-estruturais do Beco da Poeira. Para os

objetivos deste estudo, porém, foram usadas, tão-somente, as respostas correspondentes aos aspectos organizacionais. Isso ocorreu em virtude do objetivo deste artigo que foi o de realizar uma pesquisa quantitativa e descritiva (RICHARDSON, 1999) sobre os modelos administrativos presentes no Beco da Poeira. Ressalta-se, ainda, que a amostra decorrente dessa aplicação possui caráter de conveniência e acessibilidade.

A derradeira etapa da pesquisa foi constituída da apresentação dos dados coletados a partir dos questionários, bem como do encadeamento dessas informações com os aportes teóricos citados acima. Por meio dessa relação foi possível uma aproximação conceitual com a realidade investigada e descrever os modelos administrativos ali presentes de modo predominantes.

#### **4 Resultados e Discussões**

Os permissionários do Beco da Poeira fazem uso da racionalidade nos seus negócios. Entretanto, não a utilizam com o rigor e os detalhes propostos por Taylor (1970). A racionalidade enquanto instrumento administrativo que visa amadurecer a relação entre patrão e empregado vai ser evidenciado predominantemente no Beco da Poeira por meio de dois aspectos enfatizados pela ORT, a saber:

O primeiro diz respeito à “diferença intelectual entre patrão e funcionário” (TAYLOR, 1970). Por meio desse aspecto é possível entender que os permissionários do Beco da Poeira que possuem funcionários, não atribuem a eles funções deliberativas importantes, como por exemplo, fazer compras direto com os fabricantes ou negociar descontos com os clientes. Isso ocorre porque os proprietários acreditam haver uma diferenciação intelectual-profissional entre eles e os empregados. Essa diferença diz respeito ao conhecimento geral que os proprietários têm e os funcionários não, das demandas que o negócio possui e dos incrementos que podem ser realizados. Conseqüentemente, aos funcionários cabe acatar as ordens elaboradas pelos seus patrões.

Do total dos questionários aplicados, 80 % mostram que os donos dos boxes possuem mais conhecimento sobre o seu negócio do que o funcionário, implicando na separação intelectual defendida pela ORT, 15 % afirmam que há uma distribuição equivalente entre quem manda e quem obedece e 5 % dizem que os funcionários conhecem melhor o negócio e, portanto, deliberam ações importantes.

O segundo remete ao aspecto do *homo economicus*. Entre os permissionários do Beco da Poeira não é incomum encontrar afirmações que vão ao encontro do que Taylor (1970) denominou de “*homo economicus*”. O princípio que o ser humano tem de não ser afeiçoado ao trabalho, mas ao retorno e segurança material que ele pode oferecer, é a razão pela qual os proprietários orientam suas ações administrativas no Beco da Poeira.

A partir dos dados consultados, percebeu-se que 41% dos permissionários afirmam que a rotina e o trabalho em si no Beco da Poeira são regulares e para 55% são péssimas, pois as condições físicas do lugar deixam muito a desejar. Outros 4% mostram-se satisfeitos com a atividade em si e consideram que o retorno material é uma conseqüência do trabalho desenvolvido no local. Para este pequeno grupo, o significado do conceito de *homo economicus* não é bem sentido, haja vista que a atividade em si os orienta mais do que o retorno econômico. Isso leva à conclusão de que o caráter administrativo dos permissionários se aproxima muito do que Taylor (1970) chamou de *homo economicus*, na medida em que esses indivíduos não têm o gosto pelo trabalho em si. O que os leva ao trabalho é, principalmente, o retorno material.

Excetuando-se essas duas características, os demais aspectos da Organização Racional do Trabalho, bem com os princípios básicos da Administração Científica, são pouco percebidos no Beco da Poeira.

Para se ter uma idéia, o planejamento, que busca substituir a improvisação das atividades por maior racionalidade, é percebido apenas em funções essenciais como pagamento de funcionários. Nem mesmo os pagamentos aos fornecedores obedecem a um planejamento racional. Antes disso, o que se nota são fornecedores visitando os boxes quase todos os dias a procura de receber as receitas devidas pelos permissionários. O pagamento aleatório, sem planejamento, responde por 71% das transações entre proprietários e fornecedores. Outros 20% declaram nunca pagar aos fornecedores em dias. Apenas 9% se mostram pagadores regulares.

No que se refere ao preparo científico na seleção e treinamento dos funcionários, percebe-se que os permissionários têm pouquíssima preocupação com o tema. Os funcionários, 47% para ser exato, chegam por meio de uma indicação. Já 53% dos empregados são parentes dos proprietários e não foi notada contratação por envio de currículo. Os critérios de seleção mínimos para a contratação de funcionários são: ser simpático, ser de confiança e ser desembaraçado.

Não há nenhum treinamento mais rigoroso ou detalhado que antecipe a prática cotidiana e profissional de um empregado. Seu treinamento é quase que completamente improvisado no próprio local de trabalho. O funcionário aprende com a experiência prática, aprende fazendo.

O controle é um princípio da Administração Científica que, em comparação com os dois anteriores, é bem mais notado naquelas formas de organização. Os permissionários, 68% do total, têm a preocupação de estarem supervisionando o trabalho dos seus funcionários para que os objetivos do negócio sejam alcançados. 23% afirmaram fazer isso às vezes e apenas 9% declararam não supervisionar os funcionários.

O controle das ações dos funcionários nos boxes também é improvisado e contingente aos seus erros. Por exemplo: se um funcionário erra por não vender um produto que existe no boxe, afirmando para um cliente que o dito produto está em falta, o *controle* entra em ação corrigindo o equívoco do empregado. Ou seja, o controle das ações dos funcionários é improvisado, o que acaba comprometendo a eficiência dos negócios.

O princípio da execução é bastante simplificado no Beco da Poeira. A divisão do trabalho é praticamente limitada em duas: o patrão, que executa as funções de compras de mercadorias, de contratação de pessoal, de controle das ações, etc., e o funcionário que se encarrega de fazer o que o patrão determina. Dentro dos limites dessas organizações, essa divisão do trabalho atende os objetivos de execução de funções pretendidas pelos permissionários, 65 % deles concordam e 35% não.

Feita a relação entre a forma de Administração Científica e os modos pelos quais os permissionários conduzem seus negócios no Beco da Poeira, chega-se a conclusão que esse centro de pequenos negócios absorve muito pouco das propostas idealizadas por Taylor (1970). Não obstante, no que toca as proposições de Weber (1999), assim como as de Taylor (1970), não são completamente encontradas no campo de análise em pauta.

Os aspectos da Organização Legal, Burocrática ou Racional apresentados por Weber (1999) e postos acima, na segunda seção, oferecem boas idéias para se tentar compreender a forma com que os boxes no Beco da Poeira são administrados. Todavia, a perspectiva dessa compreensão coloca as idéias de Weber (1999) e a administração real no Beco da Poeira em lados opostos.

A legalidade das normas escritas, por exemplo, é um ponto da Administração Burocrática que praticamente não se observa naquele centro de comércio. Guardados os aspectos normativos exigidos para que uma pessoa possa ser permissionária ali, tais como não possuir carteira assinada, não possuir outro boxe no seu nome, etc., a racionalidade weberiana praticamente inexistente.

O funcionamento de cada boxe é regido pelas relações informais entre patrão e funcionário. Não há, por exemplo, nenhum empregado com a carteira de trabalho assinada. Até porque a proposta legal para aquele tipo de comércio não prevê e nem permite a contratação de auxiliares para ajudar os proprietários nos seus respectivos boxes. A existência deles é uma prática decorrente da necessidade de atender melhor os clientes que, em datas especiais como o dia das mães, dia dos pais, natal, entre outras, vêm com mais frequência ao local em busca de produtos mais baratos. Isso leva os permissionários a contratar informalmente pessoas para ajudá-los nos afazeres diários.

Essa informalidade, por outro lado, reproduz um princípio da Administração Burocrática que, mesmo não estando formalmente escrita, é bastante sentida naquele local. Trata-se da hierarquia presente na divisão do trabalho. Os funcionários assim como o patrão sabem bem quais as funções que devem desempenhar no dia-a-dia do boxe no Beco da Poeira. A hierarquia, com efeito, é praticada e legitimada por 65% do total investigado. As funções dessa divisão do trabalho, contudo, não são especializadas. 63% da população de empregados e permissionários não possuem nenhum tipo de planejamento ou treinamento antecipado que os habilitem a trabalhar tecnicamente no local. 30% possuem alguma experiência prática e 7% declaram ter cursos formais.

De acordo com os dados da pesquisa, a conquista de um trabalho nesse lugar obedece muito mais ao que Weber (1999) denominou de dominação tradicional. A pessoa que queira trabalhar em um boxe não precisa ser especialista em vendas ou em administração de pequenos negócios. Basta ser de confiança do dono do box, ou de um amigo ou parente daquele, pois neste tipo de negócio as coisas sempre funcionaram dessa maneira.

Como se pôde observar, as proposições do autor, vinculadas à administração de negócios, nem sempre são percebidas com intensidade no Beco da Poeira. Em direção semelhante a de Weber (op. cit), os princípios administrativos elaborados por Mayo (1938) se evidenciaram pouco orientadores nas condutas dos funcionários.

Quando se analisa a administração dos boxes sob o princípio da organização informal enfatizado por Mayo (1938) e apresentado na segunda seção, percebe-se que a idéia em si é presente entre os funcionários e, em certo nível, orienta sua produtividade. Entretanto, apenas 4% dos funcionários consultados afirmaram vender mais com base nesse princípio. Outros 96% enfatizam que o motivo econômico é que predomina.

No tocante a existência de lideranças e organizações que possam viabilizar diálogos democráticos com os patrões, conforme enfatiza Mayo, com o propósito de solucionar demandas apresentadas pelos funcionários, é pouco sentida no Beco da Poeira.

Contudo, o princípio democrático pelo qual um diálogo entre patrão e funcionário pode ocorrer, é real. Atualmente a perspectiva do permissionário no modo pelo qual ele conduz o seu negócio, já envolve a visão do empregado sobre a organização. Isso ocorre com 66% dos casos investigados. Para 22% dos proprietários os diálogos ocorrem às vezes e para outros 12% eles nunca se realizam.

Contudo, o princípio democrático pelo qual um diálogo entre patrão e funcionário pode ocorrer, é real. Isto fica evidente quando 66% dos casos de permissionários investigados afirmam que conduzem seu negócio estimulando com frequência o diálogo com seus empregados. Somente para 22% dos proprietários os diálogos ocorrem às vezes e para outros 12% eles nunca se realizam.

Com efeito, a liderança administrativa, em si mesma, não existe no Beco da Poeira. Em seu lugar há um contínuo amadurecimento dos diálogos entre patrão e empregados feitos de modo direto, onde o princípio de ver a administração sob o prisma do trabalhador é um acontecimento concreto, mesmo sendo ainda incipiente.

Noutra perspectiva, a motivação social do trabalho diz respeito ao estar junto com os colegas realizando suas respectivas atividades e sendo reconhecidos por esse desempenho.

Para Mayo (1938), não é a razão econômica que orienta a atividade do empregado como afirmava Taylor (1970), é sim as relações sociais que motivam os funcionários, bem como quando seus afazeres alcançam o reconhecimento da organização em que trabalham.

De fato, no caso especial do Beco da Poeira, as motivações mais evidentes continuam sendo materiais, como já foi mostrado anteriormente. Isso não significa dizer, porém, que a solução de demandas psicológicas dos empregados ou o reconhecimento de um incremento organizacional pensado por um funcionário, não venham existir.

## **5 Considerações Finais**

Tendo em consideração as relações que se fez entre as forma de se administrar Científica, Burocrática e a Escola de Relações Humanas com o Beco da Poeira, é possível chegar à conclusão que esse Centro de Comércio não possui um modelo administrativo único, que oriente as condutas de seus permissionários e respectivos empregados.

Como foi mostrado, no Beco da Poeira existem marcas da Administração Científica defendidas por Taylor (1970), mas também há aspectos da Administração Burocrática (Legal ou racional) enfatizada por Weber (1999), bem como características organizacionais das propostas de Mayo (1938). Portanto, seria possível considerar que se aproxima mais da interpretação proposta por Lawrence e Lorsch (1973), que concluem em suas análises que a maior parte dos administradores ainda usa uma combinação mal articulada dessas teorias.

Entretanto, diferentemente da teoria contingencial, que surgiu procurando iluminar as perspectivas de uma nova abordagem baseada na pesquisa, os donos dos boxes do Beco da Poeira, como demonstrado nas análises acima, não baseiam suas escolhas em nenhuma decisão científica.

Percebe-se, entretanto, que muitos aspectos do modelo adotado não têm nada de científico e nem se enquadra em nenhuma das teorias estudadas, quanto a isso vide, por exemplo: a ausência de controle no pagamento dos fornecedores, na contratação dos funcionários, na ausência de planejamento, na precariedade das relações de trabalhos etc.

Por sua vez, a opção pelo modelo contingencial, que tem como princípio básico a interação entre qualquer parte principal da empresa e os aspectos relevantes de seu ambiente externo, é feita de modo intuitiva, na medida em que o permissionário aprende por tentativa e erro. Mas como o ambiente é competitivo, essa dificuldade em responder com um modelo de administrar mais adaptado à evolução tecnológica, reflete-se em muitos aspectos do negócio, inclusive na insatisfação dos próprios permissionários com os ganhos, pois mais da metade dos permissionários consideram a remuneração e as condições físicas do local péssimas.

Sendo assim, o Centro Comercial de Pequenos Negócios tende a apresentar um 'tipo ideal' (WEBER, 1999) de organização que mistura formas de administração nos boxes. É possível, por conseguinte, notar simultaneamente no Beco da Poeira, os princípios administrativos da cientificidade, da legalidade burocrática, assim como aspectos da proposta da Escola de Relações Humanas, que se ajustam conforme a necessidade de se adaptarem ao ambiente. O Beco da Poeira, portanto, tem um modelo de Administração Contingencial. Ressalte-se, entretanto, que a adaptação é feita de forma intuitiva, pois desconhecem, em sua maioria, as teorias de administração e os modelos científicos de administrar.

Embora a consideração acima seja a importante relacionada ao objetivo do trabalho, que era identificar os modelos administrativos presentes nesse centro de negócios, a mais importante do ponto de vista do desenvolvimento de novas pesquisas e, por conseguintes, dos próprios negócios, foi identificar que os permissionários não estavam preparados para o aumento de complexidade que representou a passagem de vendedor autônomo para proprietário de box no Beco da Poeira e patrão.

Para finalizar, vale novamente destacar a importância do Centro Comercial de Pequenos Negócios para a geração de ocupação e renda para, aproximadamente, 40 mil

cearenses e, portanto, lembrar que é imprescindível que novas pesquisas não só busquem descrever os modelos de administração presentes no Centro, mas que ajudem a comunidade a desenvolver um modelo que possibilite melhorar a qualidade de vida e a condição de trabalho para todos que circulam no local e que garantam a sua sustentabilidade.

### **Referências**

- DONALDSON, L. **Teoria da Contingência Estrutural**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. Handbook de Estudos Organizacionais. V. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As Empresas e o Ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LONGENECKER, J. G. *et al.* **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- MAYO, E. **The human problems of on industrial civilization**. T. N. Whitehead, The industrial worker. Cambridge: Mass., Harvard University Press, 1938.
- MOTTA, F.C.P; VASCONCELOS, I. F. G. de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.
- SEBRAE. **Pequenas Eempresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/br/home/index>> Acesso em: 25 mar 2007.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1970.
- TRAGTENBERG, M. **A Teoria Geral da Administração é uma Ideologia?**. Revista de Administração de Empresas, v. 1, n. 4, p. 7-21, Rio de Janeiro, out/dez 1971.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Brasília: Ed. UnB, 1999.
- \_\_\_\_\_, **Metodologia das Ciências Sociais**. São Paulo: Cortez, 2000.