

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, TEORIA CLÁSSICA E TEORIA DE SISTEMAS: UM ESTUDO MULTICASO

Estevão Julio W. Keglevich de Buzin¹
Guilherme Jonathas Mendes de Faria²
Marcos de Moraes Sousa³

RESUMO

O artigo analisa três empresas: FAEG, Sicoob do Vale e Três Empresas Transportes através de estudo multicaso na ótica de três escolas administrativas: administração científica, teoria clássica e teoria de sistemas. O objetivo do trabalho é verificar a aplicação das teorias mencionadas nas empresas. Os resultados observados nas empresas na perspectiva da administração científica foram a divisão e especialização do trabalho, desenho de cargos e tarefas e os incentivos salariais e prêmios de produção, na teoria clássica foi a estrutura organizacional e suas características, na teoria de sistemas os elementos que compõem o principal sistema produtivo da organização.

Palavras-chave: Estudo multicaso; Administração Científica; Teoria Clássica; Teoria de Sistemas.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por objetivo constatar as práticas teóricas no campo pragmático da ciência administrativa. A partir de pressupostos teóricos das escolas administrativas das quais optamos, observaremos como se dará à aplicação dessas teorias nas empresas analisadas.

Na primeira parte do trabalho, abordou-se três teorias, Escola da Administração Científica; Escola Clássica e Teoria de Sistemas.

Partindo da constatação pragmática, produziu-se na segunda parte, três estudos de caso – FAEG, SICOOB DO VALE e Três Estrelas Transportes - observando as interdisciplinaridades dessas escolas demonstrando como se dão essas intermediações entre o conceitual e o empírico.

Nesse sentido o trabalho poderá proporcionar uma grande oportunidade de observar se a aplicação desses conceitos, o que contribuirá para a complementação e fixação de nossos encontros teóricos.

¹ Mestrando pela UFG. Biólogo, pesquisado do Instituto Biosfera. keglevic@netgo.com.br.

² Mestrando pela UFG. Sociólogo pela UFG. guijonathas@pop.com.br.

³ Mestrando pela UFG. Professor na FACER-GO. lceara@hotmail.com.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Taylor pretendia definir princípios científicos para a administração das empresas. Tinha por objetivo resolver os problemas que resultam das relações entre os operários e patrões, como consequência modifica-se as relações humanas dentro da empresa, o bom operário não discute as ordens, nem as instruções, faz o que lhe mandam fazer.

Nesse sentido Taylor estabelece uma metodologia “científica” de racionalização da força produtiva, estabelecendo padrões de sistematização da mão de obra com relação a fins.

A principal razão para a invenção do estudo dos tempos e movimentos , do qual surgiu a administração científica, foi a busca da precisão para definir o valor dos salários. (Maximiano, 2002, pg. 154)

Taylor iniciou o seu estudo observando o trabalho dos operários. Sua teoria seguiu um caminho de baixo para cima, e das partes para o todo; dando ênfase na tarefa. Para ele a administração tinha que ser tratada como *ciência*. Desta forma ele buscava ter um maior rendimento do serviço do operariado da época, o qual era desqualificado e tratado com desleixo pelas empresas. Não havia, à época, interesse em qualificar o trabalhador, diante de um enorme e supostamente inesgotável "exército industrial de reserva". O estudo de "tempos e movimentos" mostrou que um "exército" industrial desqualificado significava baixa produtividade e lucros decrescentes, forçando as empresas a contratarem mais operários.

Todo esse trabalho de sistematização visava a maximização dos lucros do patrão, e um salário acima da média ao empregado, através do estabelecimento de uma nova forma de produção, onde o pagamento ao empregado se dava pela produtividade alcançada em um determinado tempo e um determinado período, substituindo assim a forma até então existente de pagamento por tarefa, onde os custos de produção eram muitos altos, bem como a produtividade por trabalhador muito baixa.

Segundo Chiavenato (1975) a administração científica se baseava em quatro princípios:

Planejamento: Consiste em substituir o critério individual do operário, a improvisação e o empirismo por métodos planejados e testados.

Preparação dos Trabalhadores: Consiste em selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado, e em preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional. Pressupõe o estudo das tarefas ou dos tempos e movimentos e a lei da fadiga.

Princípio do Controle: Controlar o trabalho para se certificar de que a mesma esta sendo executada de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto. A gerencia deve cooperar com os trabalhadores, para que a execução seja a melhor possível.

Princípio da execução: Consiste em distribuir as atribuições e as responsabilidades entre os agentes executores das tarefas de acordo com as normas estabelecidas para esse processo para que essa execução seja otimizada. Fayol (Apud CHIAVENATO, 1975.)

Podemos citar a Organização Racional do Trabalho como palavra chave para identificar essa escola.

Essa Organização racional do trabalho foi sistematizada por Fayol (1949) a partir de alguns pontos estabelecidos por ele.

São eles:

- Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos: objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio.
- Estudo da fadiga humana: a fadiga predispõe o trabalhador à diminuição da produtividade e perda de qualidade, acidentes, doenças e aumento da rotatividade de pessoal.
- Divisão do trabalho e especialização do operário.
- Desenho de cargos e tarefas: desenhar cargos é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executar e as relações com os demais cargos existentes.
- Incentivos salariais e prêmios por produtividade.

- Condições de trabalho: O conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, não porque as pessoas merecessem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade.
- Padronização: aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir os custos.
- Supervisão funcional: os operários são supervisionados por supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada.
- Homem econômico: o homem é motivável por recompensas salariais, econômicas e materiais.

A empresa era vista como um sistema fechado, isto é, os indivíduos não recebiam influências externas. O sistema fechado é mecânico, previsível e determinístico. Porém, a empresa é um sistema que se movimenta conforme as condições internas e externas, portanto, um sistema aberto e dialético.

1.2 TEORIA CLÁSSICA

As características administrativas, tanto da administração pública quanto de empresas particulares brasileiras, baseou-se em modelos administrativos da escola clássica:

Fayol lançou os conceitos de unidade de comando (cada funcionário tem apenas um supervisor), unidade de direção (cada equipe tem apenas um líder e um plano de trabalho), centralização (concentração da autoridade no topo da hierarquia) e cadeia escalar (organização hierárquica da empresa), distinguindo as funções de linha e as funções de assessoramento. A estrutura e o comportamento da administração pública brasileira, que adotou o modelo francês, têm fortes influências da escola da administração clássica. (LINS, 2000, p. 04).

A segunda fase da revolução industrial acontece de 1860 e 1914, com novas máquinas e alto grau de especialização. Acontece a substituição do vapor pela eletricidade, grandes transformações nos transportes e comunicações. Estes fatos aliados a novas formas de organização capitalista proporcionaram um crescimento acelerado, porém sem a organização necessária das empresas.

A improvisação na gerência das empresas passou a ser vista como fator negativo, sendo exigida uma nova abordagem para subsidiar a necessidade de aumentar a eficiência e competência nas empresas.

A concorrência e a competição aumentavam terrivelmente, instalando-se a produção em massa. Como resultado aumentou o número de assalariados nas indústrias. Era necessário criar uma divisão de trabalho e evitar desperdícios.

Neste contexto, foi desenvolvida uma abordagem inovadora para a administração das empresas. O norte-americano, Frederick Winslow Taylor, criou a Escola da Administração Científica, com o objetivo de racionalizar o trabalho dos funcionários para aumentar o desempenho da indústria. Por outro lado, o europeu Henry Fayol, criou a Teoria Clássica cujo objetivo é o de organizar as empresas para aumentar a sua eficiência, aplicando princípios da administração com bases científicas.

Em sua obra *Administration Industrielle e Générale*, publicada em Paris em 1916, Fayol define o que é administrar: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar, e estabelece a importância da capacidade administrativa na hierarquia de funções: à medida que um indivíduo se eleva na escala hierárquica, ocorre um aumento na importância da capacidade administrativa, e diminui a importância da capacidade técnica. (BEJARANO et al, 2005, p. 06).

1.3. TEORIA DE SISTEMAS

A Teoria de Sistemas tem origem a partir da década de 1960 com os trabalhos de Ludwig von Bertalanffy, opondo-se com o mecanicismo e propondo uma abordagem global e integrada (CHIAVENATO, 2000).

Coincide também com o aumento da complexidade das organizações ocasionada por mudanças ambientais principalmente reflexos do desenvolvimento tecnológico.

Para Robbins (1981) a teoria de sistemas contribuiu na integração das teorias administrativas e reconhece as organizações dentro de um contexto dinâmico e complexo.

As abordagens anteriores não conseguiram fazer uma síntese do pensamento administrativo até então desenvolvido, assim a Teoria de Sistemas é uma tentativa de integração com as teorias predecessoras.

Emery (1972 apud CHIAVENATO, 2000, p. 545) define sistemas como “conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou grupo de unidades combinadas de coisas ou partes que formam um todo organizado”.

Sistemas são partes que interage, agrega valores, constitui um todo e não a mera soma das partes relaciona a organização com o ambiente externo, influencia e é influenciado por este ambiente.

Bertalanffy (1956 apud CHIAVENATO, 2000) cita duas características principais dos sistemas: propósito ou objetivo – qualquer sistema tem um propósito ou objetivo; globalismo ou totalidade – mudança em uma parte do sistema acarretará mudanças no todo tendo em vista o inter-relacionamento das partes.

Os sistemas podem ser classificados de diferentes maneiras, quanto a sua constituição podem ser definidos em físicos ou concretos ou em abstratos ou conceituais; quanto a sua natureza podem ser fechados ou abertos.

Os parâmetros do sistema são “constantes arbitrárias” representados por: entrada (input); processamento ou transformação (throughput); saída, resultado ou produto (output); retroação, retroalimentação ou retroinformação (feedback); e ambiente (environment).

As organizações são vistas assim como sistema aberto, recebe elementos, processa e envia o resultado para o ambiente, há um constante ajuste entre as partes, a despeito destas interações o sistema é frequentemente renovado (homeostase) e “conserva-se constantemente no mesmo estado” (auto-regulação) (CHIAVENATO, 2000, p. 550).

Pode-se destacar alguns princípios que caracterizam as organizações empresariais como sistema aberto: comportamento probabilístico e não-determinístico – imprevisível; organizações como partes de uma sociedade maior e constituída de partes menores – sistemas e subsistemas; interdependência das partes – mudanças nas partes do sistema acarreta mudança no todo; homeostase – equilíbrio, desde que cumpra dois quesitos: unidirecionalidade ou constância de direção e progresso com relação ao fim; adaptabilidade – ruptura, mudança; fronteiras ou limites – delimitação do sistema; morfogênese – possibilidade de transformar-se; resiliência – resistência (CHIAVENATO, 2000).

Essa teoria trouxe um novo ferramental para a administração, ressalta-se que a partir do desenvolvimento desta abordagem a análise ambiental passa a integrar também questões externas até então ignoradas pelas abordagens anteriores:

[...] o papel do planejamento não tem função só microeconômica (controle da produção), mas também macroeconômica (avaliação de índices nacionais, sazonais, concorrência, população, renda, etc.), e de formulação de política para todos os departamentos especializados. [...] (RIBEIRO, 2004, p. 115).

A ampliação da análise ambiental tem como efeito a avaliação da eficácia global, a eficácia global nesta perspectiva tem a mesma importância que a eficiência das partes, Maximiano (2004, p. 370) destaca dois pontos para esta análise, “caracterizar a organização em termos de sua finalidade ou utilidade para o usuário” e o conhecimento dos objetivos e resultados alcançados, torna-se igualmente importante conhecer quem definiu os objetivos.

Podemos assim afirmar que a teoria de sistemas permitiu ampliar a visão gerencial para além do ambiente interno consequentemente possibilitou à ciência da administração alargar seu escopo de estudo ao analisar aspectos exógenos a empresa.

2. DESCRIÇÃO DOS CASOS

2.1 Sicoob Do Vale

Breve histórico

A Cooperativa de Crédito Rural de Rubiataba Ltda, foi fundada a 1993, quando alguns empreendedores da sociedade rubiatabense e da região se uniram para o bem dos produtores rurais rubiatabenses. O ideal dos fundadores era unir a classe ruralista do município e região com o objetivo de criar uma agência financeira na região. Fundada inicialmente com o nome de CREDIRUBI a cooperativa renovou o orgulho dos seus cidadãos, principalmente com o slogan que foi amplamente difundido: “CREDIRUBI – Deste Banco eu sou Dono”. Ao longo deste período apresentou crescimento constante e consolidou uma posição de respeito junto à sociedade rubiatabense e ao sistema de crédito cooperativo.

Atualmente possui 382 associados e um patrimônio líquido de R\$ 3.625.806,00 (Três milhões, seiscentos e vinte e cinco mil, oitocentos e seis reais).

Sua área de atuação compreende alguns municípios do Vale do São Patrício no norte goiano, são eles: Rubiataba, Nova América, Nova Glória, Ipiranga, São Patrício, Morro Agudo de Goiás, Ceres, Rialma, Itapací e Nova Crixás. A região de abrangência possui aproximadamente 120 mil habitantes, o município de Rubiataba possui de acordo com o último senso do IBGE (instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) cerca de 20 mil habitantes no meio urbano e rural. A região é dividida em diversas atividades econômicas, as quais destaca-se em Rubiataba: a cana-de-açúcar, a pecuária de corte e leite, a indústria moveleira e confecção.

A Cooperativa de Crédito Rural de Rubiataba – Sicoob Rubiataba - é uma cooperativa singular⁴ ligada a Sicoob Central que é uma central de cooperativas⁵ e ao Banco Cooperativo do Brasil BANCOOB.

Administração Científica

Divisão e Especialização do Trabalho

As rotinas referentes ao trabalho são altamente padronizadas, no entanto há um aumento de complexidade no atendimento ao cooperado, devido ao subjetivismo da necessidade de cada um e da forma que quer ser tratado.

⁴ Caracteriza-se pela prestação direta aos associados.

⁵ São constituídas de, no mínimo, três (3) singulares.

Desde 2004 há um rodízio de funções para tornar o trabalho mais desafiador, melhorar o conhecimento e entendimento da importância das diversas atividades da cooperativa e suprir a falta eventual de algum funcionário.

Desenho de Cargos e Tarefas

A cooperativa não tem definido o desenho de cargos e tarefas.

Incentivos Salariais e Prêmios de Produção

Da mesma forma a cooperativa não trabalha com incentivos salariais e prêmios de produção pela superação das metas. Da mesma forma a empresa não tem definido metas individuais, mas metas globais.

Teoria Clássica da Administração

Estrutura Organizacional

A Assembléia Geral Ordinária é o órgão máximo de decisão, cabem as decisões de gestão estratégica para o Conselho de Administração e as decisões técnicas para a gerência, o crédito é analisado pelo Conselho de Crédito, composto pelo presidente da cooperativa, vice-presidente e gerente e a decisão deve ser unânime.

A auditoria externa, realizada por auditorias independentes e os controles internos são órgãos responsáveis pela fiscalização dos pontos críticos do processo, com o objetivo de dar credibilidade e transparência.

O Conselho Fiscal analisa o bom andamento das operações e responde pela boa condução da gestão da cooperativa.

A cooperativa é dividida internamente por setores que são os de crédito, financeiro e administrativo, o relacionamento é hierárquico, porém a comunicação é democrática e aberta, há acesso total a qualquer membro do Conselho.

A estrutura é dividida em dois segmentos, o primeiro tem uma relação linear, composto da Assembléia Geral até o Gerente Geral, o segundo segmento corresponde aos setores de responsabilidade da gerência geral, possuindo uma relação funcional.

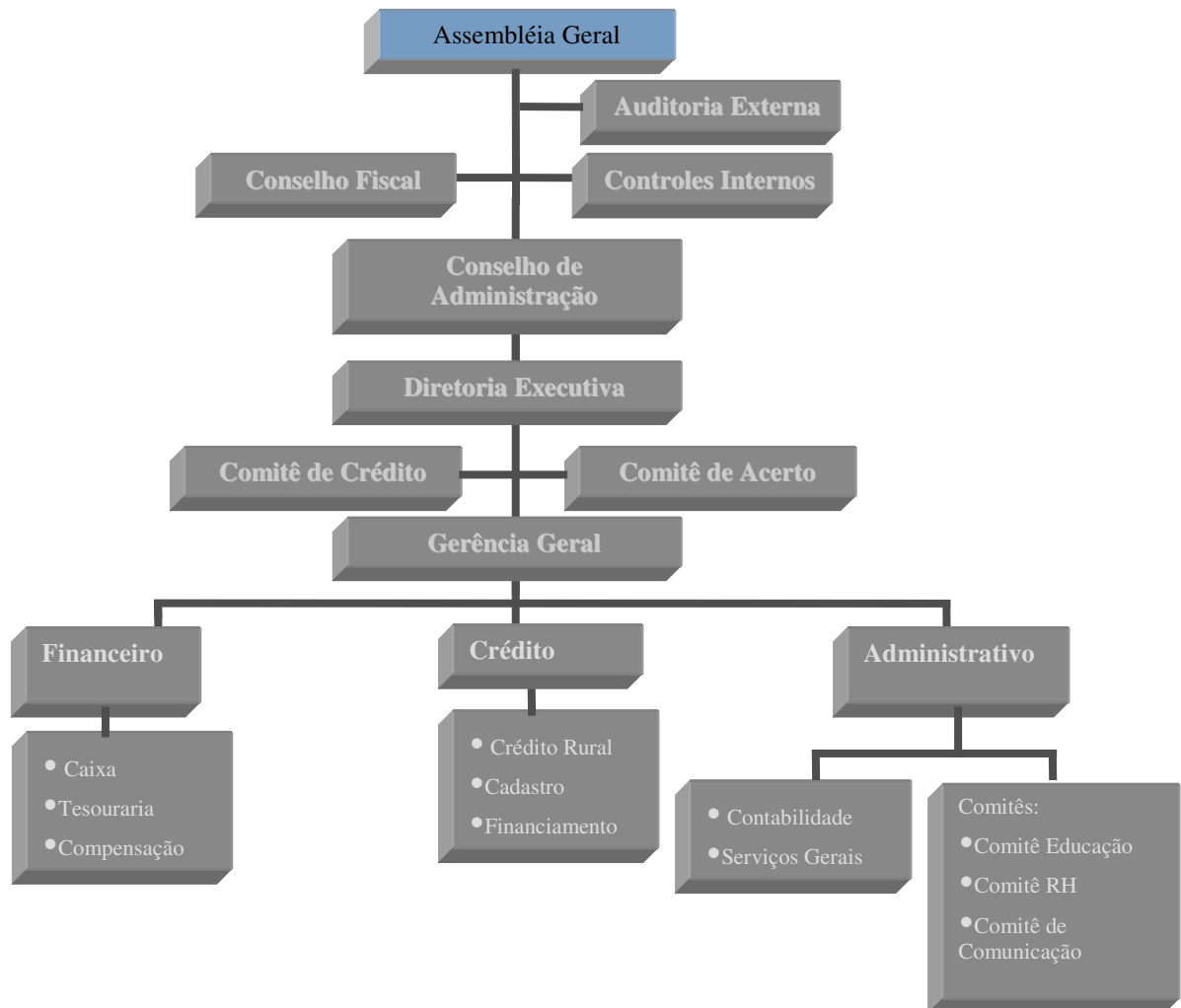
Está sendo criada uma série de comitês para dar maior eficiência à gestão, tendo em vista que os comitês são participativos e ágeis na tomada de decisões.

O Comitê de crédito é formado por quatro membros, presidente, vice-presidente, um conselheiro e o gerente se reúnem diariamente.

Atualmente o cooperativismo tem uma tendência de profissionalização da direção e gestão da cooperativa, através de treinamentos contínuos dos

funcionários, cooperados, diretores e gestores, pois entende que para alcançar os objetivos organizacionais exige competência técnica e profissional.

Figura 01. Organograma Sicoob do Vale



Fonte: Sicoob Rubiataba, 2006.

Teoria de Sistemas

As principais entradas do sistema são recursos financeiros e esses são oriundos das seguintes fontes:

- **Cota Capital** – É constituído por cotas no valor unitário de R\$ 1,00 (um real).
- **Repasse** – Representam obrigações contraídas pelo Sicoob Rubiataba junto ao Banco Cooperativo do Brasil S/A – BANCOOB e Sicoob Goiás Central.
- **Aplicações** – São os depósitos à vista e sob aviso feito pelos cooperados e clientes (poupança cooperada).

Gestão dos Recursos

O grupo gestor de recursos da Sicoob Rubiataba é composto pelo Comitê de Crédito, criado através do ato resolutório do Conselho de Administração do Sicoob Rubiataba. Este comitê é formado pelo diretor presidente, 1º vice-presidente, 2º vice-presidente (diretor de crédito) e o gerente.

O objetivo deste comitê é regulamentar as concessões de crédito deferidas aos associados do Sicoob Rubiataba, a fim de analisar e aprovar as operações de crédito realizadas, sendo: desconto de cheques pós datados, desconto de NPRS, crédito pessoal, cheque especial, crédito pessoal fácil, financiamento de veículos/motos novos e usados, financiamento de eletro-eletrônicos, computadores, móveis e eletrodomésticos, financiamentos para custeio e investimentos agrícolas/pecuária com recursos próprios ou repasses.

As decisões de liberação de empréstimos aos associados devem ser por consenso ou unanimidade, caso haja um voto contrário a operação não se realizará. Todas as reuniões deverão ser registradas em ata.

As deliberações deverão ser precedidas de informações do SERASA, formulário de proposta de crédito assinada pelo tomador, fichas cadastrais e dentro dos limites operacionais de cada tomador.

As operações com valores até R\$ 15.000,00 poderão ser deferidas pelo gerente, deve observar os mesmos critérios de análise de crédito, e se necessário submeter aos demais membros do comitê.

Os produtos e serviços oferecidos à cooperativa, na área de crédito e investimento são:

Produtos de Crédito

- Cheque especial;
- Desconto de cheques pré-datados;
- Financiamento de veículos, motos, máquinas e equipamentos;
- Financiamento de computadores e seus periféricos;
- Financiamento de eletrodomésticos e eletrônicos;
- Crédito pessoal;
- Desconto de nota promissória rural (N.P.R.);
- Repasses para custeio agrícola e pecuário;
- Repasses para investimentos pecuário;

Produtos de Investimentos

- Poupança cooperada;
- Aplicação DAP-TR;

Serviços

- Seguros;
- Oferece plano de saúde (UNIMED);
- Cartão de crédito e débito;
- Débito automático de água, luz e telefone;
- Recebimentos de boletos de cobranças;
- Auxílio natalidade;
- Auxílio óbito;
- Auxílio para cursos de graduação e pós-graduação.

As principais saídas do sistema são:

Representam o atendimento as necessidades dos cooperados e clientes da cooperativa, através dos serviços prestados.

As aplicações dos recursos ocorrem da seguinte forma:

- Operações de crédito – estão classificadas de acordo com o risco apresentado, amparadas por informações internas e externas em relação ao devedor e seus garantidores, e em relação à operação, levando-se em conta ainda, as situações de renda e patrimônio bem como outras informações cadastrais do devedor, conforme preconizado pela Resolução CMN/BACEN 2682, de 21.12.1999 e Resolução CMN/BACEN 2697, de 24.02.2000. São divididas em Empréstimos e títulos descontados; Financiamentos e Financiamentos Rurais e Agro-industriais.
- Investimentos – Representado pela aquisição e 551.860 (quinhentos e cinquenta e um mil, oitocentos e sessenta) cotas de Capital, no valor unitário de R\$ 1,00 (um real), do Sicoob Goiás Central, sendo atualmente a 8ª cooperativa no ranking de aplicação na Cooperativa Central; Aquisição de 168.748 (cento e sessenta e oito mil, setecentos e quarenta e oito) ações preferenciais, no valor unitário de R\$ 1,00 (um real) do Banco Cooperativo do Brasil S/A – BANCOOB.

Principais Mecanismos de Feedback

O principal mecanismo de feedback é a Assembleia Geral Ordinária, realizada uma vez ao ano e as Assembleias Gerais Extraordinárias, ocorridas sempre que necessário.

Há ainda as Assembleias Ordinárias e Extraordinárias da Central de Crédito, que sempre há um representante da Sicoob do Vale.

As reuniões entre os membros do Conselho Fiscal e Conselho de Administração são realizadas semanalmente, de forma a analisar os resultados e indicadores contábeis e financeiros com a finalidade de detectar pontos a ser melhorados e corrigir desvios.

Como documentos de feedback são utilizados: relatório contábil-financeiro mensal, relatório anual de gestão; boletins informativos; circulares e informativos Sicoob e Bancoob.

2.2 Três Estrelas Transportes

Breve histórico

A Três Estrelas Transportes foi fundada em 2002 com o patrimônio de apenas um caminhão e um ônibus de turismo. Especializada no ramo de transportes, em curto período de tempo foi capaz de aumentar sua carteira de clientes.

Na cidade de Goiânia, é a sua principal base de entrega de mercadorias transportadas. Na cidade de São Paulo possui importante base, responsável pela coleta de mercadorias a serem transportadas.

A denominação documental é JDF Transportes, possuindo o nome de fantasia de Três Estrelas Transportes e Turismo. Sua matriz localiza-se em Anápolis-GO, possuindo filiais em: Goiânia-GO, Limeira-SP, São Paulo-SP. O número total de funcionários é 64.

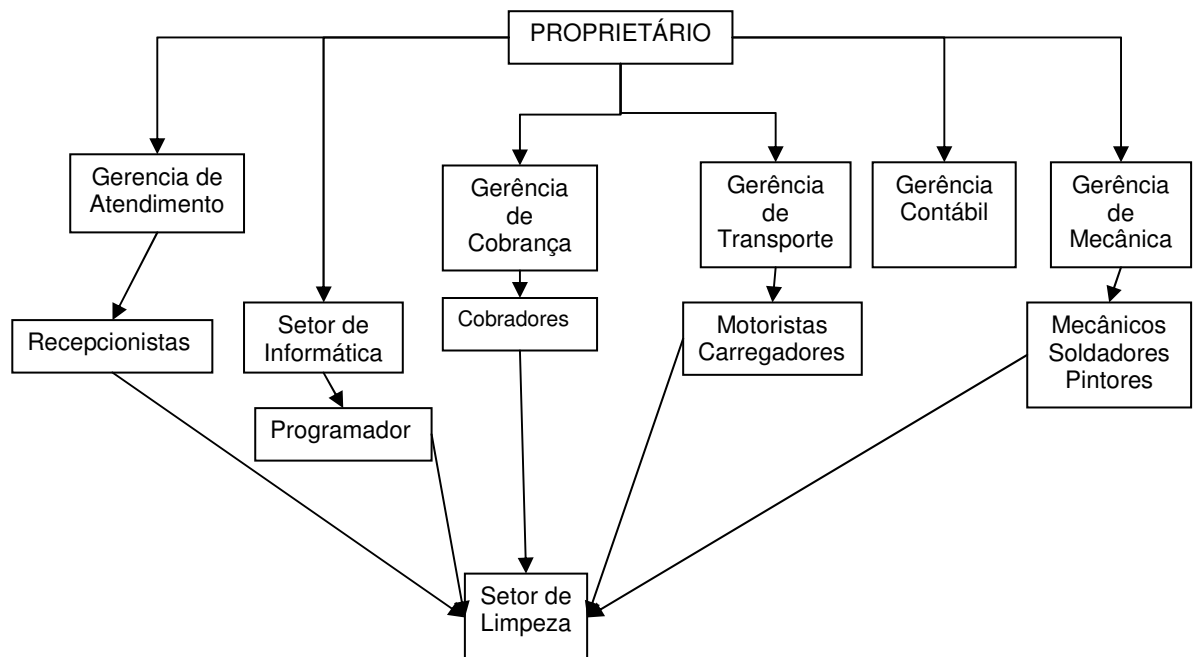
Seus principais clientes são empresas concessionárias e oficinas de tratores e máquinas agrícolas. Recentemente diversificou suas atividades, passando a transportar outros tipos de produtos, dentro de sua rota de atuação.

Trata-se de uma empresa familiar, onde todo o poder decisório se restringe ao proprietário. Uma das filosofias da empresa é gerar emprego para parentes e familiares, procurando sempre aproveitar as potencialidades de cada indivíduo. A Filial de São Paulo é administrada por uma irmã e um cunhado; a filial de Anápolis, por um irmão; e na filial de Goiânia, atuam vários parentes, inclusive três filhos do proprietário, sendo dois, estudantes de Administração.

Teoria Clássica da Administração

A empresa apresenta um organograma em de formato piramidal, onde são destacados os aspectos: Centralização do poder decisório; Formato piramidal das funções, ou seja, a administração possui a organização de poder verticalizada e hierarquizada; Quanto mais próximo da base da pirâmide o indivíduo ou setor se localiza, menos poder de decisão ele possui.

Figura 02. Organograma Três Estrelas Transportes



Fonte: Três Estrelas Transportes, 2007.

As características relacionadas com o formato do organograma podem ser observadas como um padrão:

As organizações humanas, quaisquer que sejam os seus objetivos, têm muitas características em comum. São quase sempre hierarquizadas na sua estrutura e com feitiço piramidal. O poder e a responsabilidade são geralmente investidos num número de pessoas cada vez menor à medida que se progride da base para o topo. (MARAESA & GRACIOLI, 2004, p.02).

Como consequência da forma administrativa aplicada nesta empresa, foram identificadas características que são descritas pela teoria clássica da administração de Fayol (1841 - 1925):

É buscada a eficiência a partir do todo, do conjunto dos executores das tarefas, sendo estipulada a divisão do trabalho que evidencia a especialização por considerar-se que esta aumenta a eficiência. A empresa valoriza a disciplina e a obediência, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos. Existe uma unidade de direção e todas as atividades são direcionadas a um objetivo, coordenadas por um único plano e um único responsável, existindo assim uma autoridade única e centralizadora no topo da hierarquia. Os interesses e compromissos da empresa sempre são prioridade em relação aos interesses individuais. É valorizada a permanência dos funcionários, pois a rotatividade é prejudicial. A iniciativa particular deve estar dentro dos limites impostos pelo nível de autoridade ao qual cada um pertence. É valorizado o espírito de equipe, sendo realizadas confraternizações e comemorações em conjunto.

Esta forma de estruturação administrativa é assim definida:

Taylor preocupou-se mais com os aspectos diretamente ligados ao trabalho nas fábricas, com racionalização de tarefas, estudos de tempo e movimentos de produção, em resumo, com o aumento da produtividade e eficiência. Fayol, por sua vez, introduziu uma nova tendência, defendendo a tese de que a racionalização do trabalho não se refere apenas à produção bruta em dado instante do processo, mas a toda a estruturação da empresa: os pontos capitais de uma administração, portanto, seriam *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar*. Em consequência, Fayol preocupou-se principalmente em analisar as funções administrativas. (SILVA & SARAIVA, 1997, p.3)

2.3 Federação da Agricultura do Estado de Goiás – FAEG

Breve Histórico

Fundada em 1967 a Faeg - Federação da Agricultura e Pecuária de Goiás, uma entidade sindical de grau superior, sem fins lucrativos, está sediada em Goiânia-GO à Rua 87, n.º 662 – Setor Sul, tendo como base territorial o Estado de Goiás. É uma instituição privada, formada por 126 Sindicatos Rurais (abrangendo 150 municípios) e mantida pelos 60 mil produtores rurais goianos, enquadrados como empresários ou empregadores rurais. Como parte integrante do Sistema Sindical Rural Patronal, está integrada à CNA (Confederação da Agricultura e

Pecuária do Brasil) – entidade máxima de representação dos agricultores e pecuaristas brasileiros.

A Faeg engloba diversos segmentos da atividade rural, envolvendo pequenos, médios e grandes produtores, tendo como objetivo o estudo, a coordenação, a defesa e a busca de soluções de questões inerentes aos interesses econômicos e sociais do homem do campo, bem como coordenar a ação sindical de seus filiados através dos sindicatos rurais.

Missão

Representar e defender os interesses do produtor através dos sindicatos rurais, fortalecendo suas bases, com vistas a sustentabilidade do agronegócio e melhoria da qualidade de vida no setor rural.

Objetivos da FAEG

Conforme determinação estatutária (art. 3º), a Faeg tem por objetivos o estudo, a coordenação, a defesa e a busca de soluções de questões inerentes aos interesses econômicos da categoria que a constitui, cabendo-lhe em espécie:

Promover congressos, seminários, grupos de estudos, painéis e conferências, para instrução e debate dos assuntos de importância da classe;

Coordenar a ação sindical, pautando-a dentro dos princípios constitucionais, para maior acerto e consecução das finalidades corporativas.

Valer-se dos meios disponíveis de comunicação e de jurisdição, todas as vezes que o momento histórico trazer confronto aos interesses da classe, para sustentar suas atribuições de informação e defesa;

Contribuir de modo significativo para a divulgação dos conhecimentos técnico-científicos que visem a elevação dos índices de produtividade rural e o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho e de comercialização.

Constituído por uma estrutura de forma piramidal, o sistema Sindical Rural Nacional tem a CNA-Brasil como sua representante máxima. Em um plano intermediário estão as Federações que atuam em seus Estados estimulando o fortalecimento do sindicalismo rural.

Na base da estrutura estão presentes os Sindicatos Rurais e extensões que desenvolvem ações diretas de apoio ao produtor rural, buscando soluções para os problemas locais de forma associativa. Essa estrutura garante a presença do sistema sindical rural em qualquer ponto do país.

A Federação conta com uma estrutura de apoio aos sindicatos rurais do estado e Goiás, os auxiliando em áreas técnicas administrativas, econômicas, digitais, jurídicas e sindicais.

A Faeg se adequa a administração científica na medida em que auxilia na formação, implantação e gestão dos sindicatos rurais do estado de Goiás, utilizando-se de práticas administrativas sindicais pré-estabelecidas por estudos técnicos elaborados pelo núcleo estratégico da entidade.

O principal objetivo desta instituição então, é dar racionalidade à estrutura sindical rural dos municípios os enquadrando em estatutos legais flexíveis as particularidades locais, mas rígidos as diretrizes estatutárias de regime regional e nacional.

ESTRUTURA SISTEMICA

A sistematização do processo administrativo da FAEG consiste nos seguintes princípios:

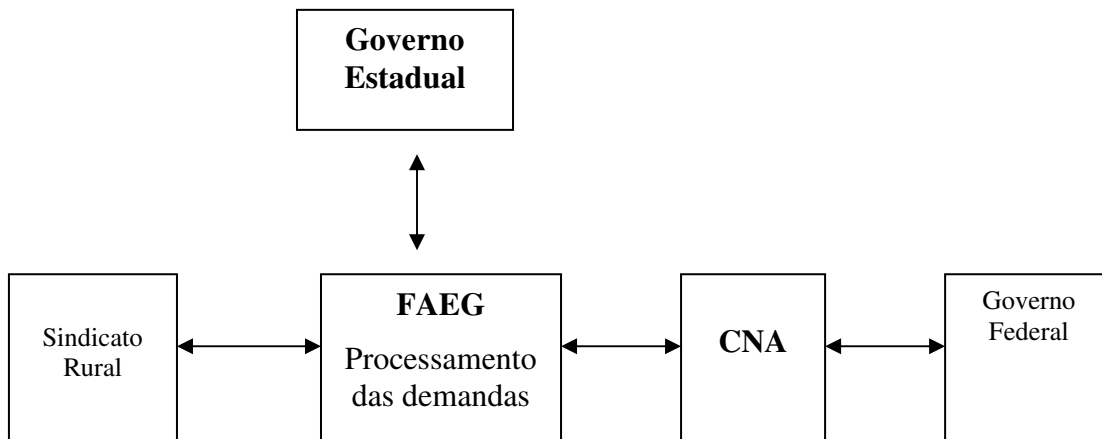
Entrada – Demandas dos Sindicatos Rurais e dos Produtores Rurais.

Processo – Padronização das demandas para que possam estar de acordo com as legislações vigentes, e daí serem encaminhadas as entidades competentes

Saída – Confederação Nacional da Agricultura – CNA e Poderes Públicos Estaduais e Federais.

Feedback – O feedback se durante todas as etapas do processo na medida que a uma codificação dessas demandas que podem a partir daí serem controladas através do número do processo a ele atribuído. Além da divulgação das demandas coletivas por parte do site da entidade e dos informativos mensais publicados pela mesma.

Figura 03. Fluxograma Sistêmico da FAEG



FONTE: FAEG, 2007.

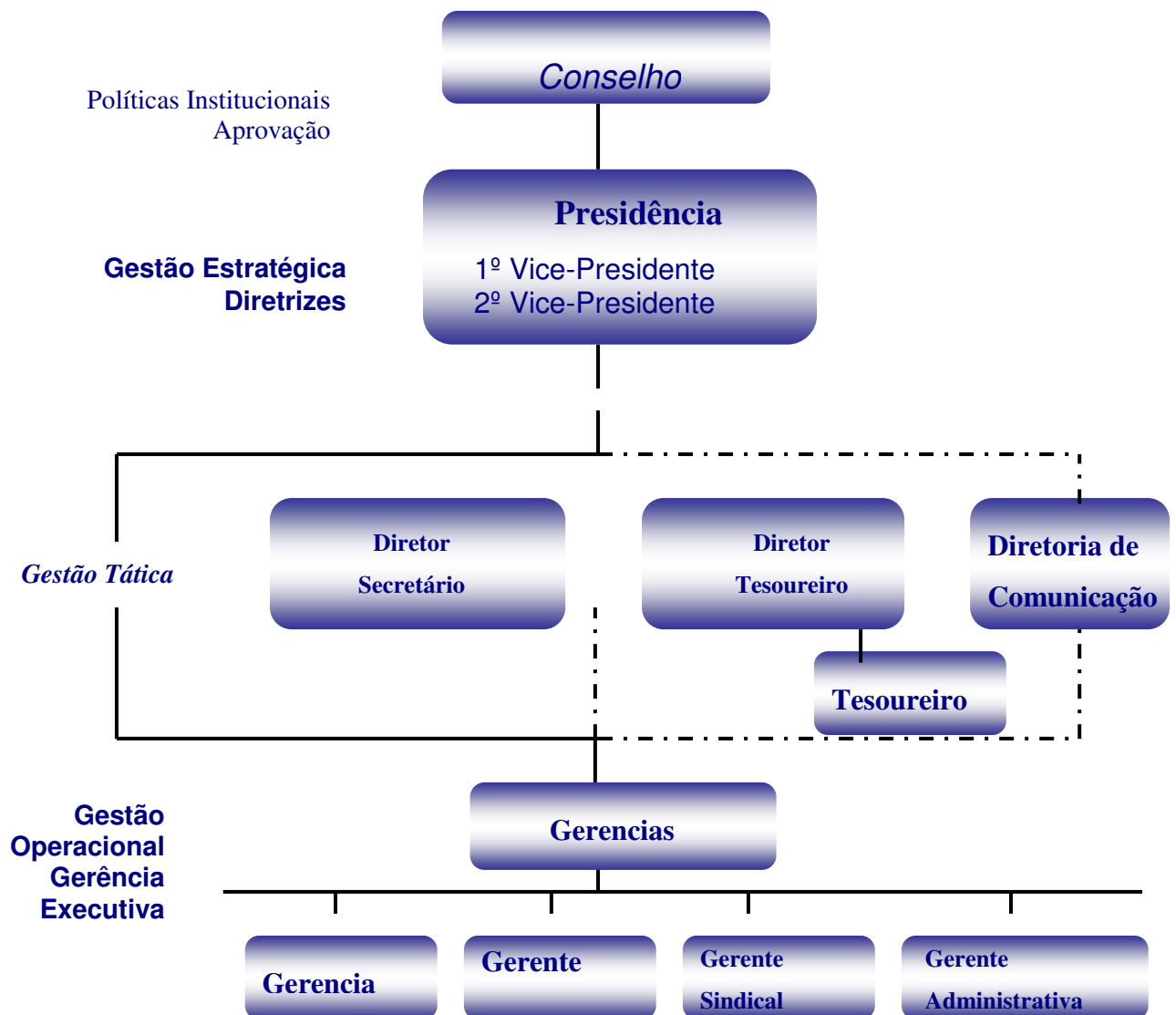
Análise Organizacional

A estrutura de cargos segue a uma padronização estipulada pelo Sistema Sindical Rural Nacional – SSRN, onde existe um desenho de cargos de característica verticalizada e piramidal, tendo como característica diferenciada e fundamental, a fiscalização da presidência e de todos os departamentos administrativos por parte do conselho fiscal.

O ponto negativo deste tipo de organograma é a grande burocracia e morosidade nas tomadas de decisão da entidade, pois existe toda uma estrutura hierárquica e deliberativa que dificultam essa tomada de decisão.

Ao invés de uma divisão do trabalho através da especialização, existe uma departamentalização da estrutura administrativa que é dividida nos seguintes departamentos; Administrativo, Jurídico, Sindical, Técnico-econômico e de Comunicação.

Figura 04. Organograma funcional da FAEG



Fonte: FAEG, 2007.

CONCLUSÃO

Quanto ao objetivo proposto, a tarefa pode ser considerada realizada, pois os temas abordados no campo teórico, subsidiaram as averiguações das problemáticas propostas pelos integrantes do grupo.

Essa avaliação consistiu na análise de dois sistemas fechados, que se remeteram às teorias da administração científica e da teoria clássica, e contrapondo a essas duas correntes, foi trabalhada a teoria dos sistemas onde pode ser observado a mutua relação entre o processo produtivo e seus agentes subsidiários.

Assim foi constatado que a um grande distanciamento entre as teorias administrativas e as praticas correntes nas empresas analisadas, o que demonstra que existem grandes gargalos gerencias a serem sanados tanto nos ambientes internos quanto externos a essas empresas.

BIBLIOGRAFIA

BEJARANO et al; **“A Evolução Das Teorias Administrativas À Luz Da Sociologia De Norbert Elias”**; IN IX Simpósio Internacional Processo Civilizador; Ponta Grossa, Paraná, Brasil; 24 a 26 de novembro de 2005.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A.. **Administração de Produção e Operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LINS, B.E.; **"Breve História Da Engenharia Da Qualidade"**. *Cadernos Aslegis* 4(12): 53-65. Brasília: Aslegis; 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARASEA, D.C.C. & GRACIOLI, J.T.; **“Análise Gerencial No Setor Produtivo Em Pequenas E Médias Empresas De Uberaba: Liderança Assertiva Ou Acertiva?”** IN XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de Qualidade**: uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **O Processo Administrativo**: Integrando Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 1981.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez, 2002. 335 p.

SILVA, H.B.F. & SARAIVA, G.J.P.; **“Como Conciliar Administração E Conflito, Motivação E Produtividade”**; IN VIII Encontro Nacional Dos Cursos De Graduação Em Administração - Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro e Niterói – RJ, Brasil, 19 a 21 de novembro de 1997

TOLEDO, José Carlos. Gestão da Qualidade na Agroindústria. In: BATALHA, Mário Otávio. (organizador). **Gestão Agroindustrial**: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 1 v.