UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UnB)

Faculdade UnB Planaltina (FUP)

TAMIRES PASSOS LUNKES

CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE ADMINISTRATIVA PARA MELHORIAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA EMPRESA RURAL

Planaltina – DF

2021

TAMIRES PASSOS LUNKES

CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE ADMINISTRATIVA PARA MELHORIAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA EMPRESA RURAL

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à disciplina de Estágio Obrigatório, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Gestão do Agronegócio, pela Faculdade UnB Planaltina, da Universidade de Brasília (UnB).

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

Planaltina – DF

2021

Tamires Passos Lunkes

CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE ADMINISTRATIVA PARA MELHORIAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO EM UMA EMPRESA RURAL

Monografia Aprovada pela Seguinte Comissão Examinadora:

Prof. Dr. Jonito Costa Sousa

Universidade de Brasília – UnB

Orientador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por toda força e sabedoria para enfrentar e superar os desafios que a Universidade nos impõe, todo cuidado e amor Dele para comigo, nos momentos de dificuldade e insegurança que foram enfrentados durante os anos de graduação. Desde a inscrição no processo de inserção na Universidade de Brasília, minha fé me fez crer que Deus estava à frente de tudo e cuidado de todos os detalhes, como se a minha vida fosse uma história escrita especialmente por suas mãos.

Agradeço à minha família, ao meu pai, Dirlei Lunkes, à minha mãe, Ivonete Passos, e irmão Anthony Lunkes, que estiveram presentes me apoiando em todas as dificuldades, mesmo morando distante. Eles acreditaram em mim e me impulsionaram a sair do interior e enfrentar uma realidade totalmente diferente de tudo que já tinha vivido. A eles, todo o meu amor e respeito, por todos os ensinamentos e por não medirem esforços para que essa graduação fosse realizada. Aos meus avós, Antônio Lunkes, Ana Pess e Maria Passos, que são exemplos de força e superação. Agradeço a Raissa Passos e ao Wanderley Nascimento, que me acolheram em sua casa nos primeiros meses de faculdade.

Como estudante de escola pública, desde a alfabetização até a graduação, agradeço a todos os meus professores, que merecem todo o respeito e reconhecimento pelo belíssimo trabalho que realizam, depositando esperança e abrindo horizontes de um futuro grandioso e um mundo transformado através da educação. Agradeço, em especial, ao professor Dr. Jonilto Costa Sousa, por ter sido o orientador desta pesquisa e, também, por ser um professor que inspira seus alunos a se dedicarem e enfrentarem os desafios que o ambiente profissional impõe.

As amizades construídas dentro da Universidade, Isabela Beltrão, Gabriele Cardoso, Victor Serra, Gabriel Hassan, Christyan Fernandes, Raiane Vieira, Giovane Matos e tantos outros que sempre dividiram os medos, alegrias e tristezas. São eles grandes responsáveis por toda superação, pois estivemos lado a lado a cada insegurança e dificuldade que surgia. A amiga Karlla Mayure, que compartilhou as dificuldades das novas responsabilidades que surgiram após o ensino médio. Agradeço ao meu companheiro, Rubens Sandoval, que esteve do meu lado, me dando força e apoio durante esta reta final da graduação.

Agradeço, também, a Escola de Evangelização Santo André, que foi minha segunda família e contribuiu para amadurecimento da minha fé durante o período da

faculdade, por todas as pessoas que fazem parte dessa comunidade católica, e que me acolheram e cuidaram como filha, em especial Alcione de Paula, Waldemar Costa e Larissa Medeiros. A todos, meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

A presente pesquisa aborda a estrutura organizacional de uma empresa rural, onde teve como intuito realizar o levantamento dos pontos que poderiam ser melhorados e apresentar as formas de solucionar tais desvios encontrados. Empenha-se em compreender quais são os benefícios que a análise administrativa pode trazer para uma empresa rural, com base na metodologia sobre análises administrativas, apresentada por Cury (2016). Apresentam-se a estrutura organizacional e os sistemas, para sintetizar a pesquisa relacionada com a adequada estrutura de uma organização. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, como meio de observar as características da empresa estudada, a partir da análise teórica, das entrevistas semiestruturadas e da vivência durante a experiência prática de estágio. Prioriza-se a caracterização da empresa, com o propósito de apresentar a estrutura organizacional e, a partir desse levantamento, identificar pontos a serem reavaliados na perspectiva da gestão organizacional interna da fazenda. O levantamento aponta contribuições, de modo a solucionar os pontos de melhoria encontrados, com base em métodos administrativos para aprimorar a administração organizacional da empresa estudada. A metodologia de análise administrativa permite que seja avaliado os principais pontos de desvios dentro de uma organização, abrangendo as incoerências estruturais, permitindo soluções assertivas no momento de correção. Por se tratar de uma empresa rural, a análise administrativa permite a definição e a reavaliação dos processos internos e o aprimoramento estrutural da organização. Essa ferramenta possibilita que todos os níveis organizacionais operem, para que o objetivo principal seja alcançado de forma efetiva.

Palavras-chave: Análise administrativa. Estrutura organizacional. Gestão rural.

ABSTRACT

The present research addresses the organizational structure of a rural company, where it was intended to carry out a survey of the points that could be improved and to present ways of solving such deviations found. It strives to understand what benefits the administrative analysis can bring to a rural company, based on the methodology on administrative analyzes presented by Cury (2016), an organizational structure and systems are presented, to synthesize the research related to the appropriate structure of an organization. The methodology used was the qualitative approach, as a means of observing characteristics of the studied company, based on theoretical analysis, semi-structured interviews and experience during the practical internship experience. The characterization of the company is prioritized with the purpose of presenting the organizational structure and, from this survey identify points to be reevaluated within the internal organizational management of the farm, the survey points contributions in order to solve the points of improvement found based on administrative methods to improve the organizational administration of the studied company. The administrative analysis methodology allows the main points of deviation within an organization to be assessed, covering structural inconsistencies, allowing assertive solutions at the time of correction. As it is a rural company, administrative analysis allows for the definition and reassessment of internal processes and structural improvement of the organization. This tool allows all organizational levels to operate so that the main objective is achieved effectively.

Keywords: Administrative analysis. Organizational structure. Rural management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços. 17
Figura 2: Níveis de sistema. 24
Figura 3: Sistema aberto. 26
Figura 4: Componentes de um sistema organizacional. 29
Figura 5: Fatores que compõem o ambiente de uma organização. 30
Figura 6: Organograma amostral. 32
Figura 7: Funções da administração. 40
Figura 8: PIB do Agronegócio - taxa de variação e acumulada no período (%), outubro de 2020. 44
Figura 9: Comportamento de área cultivada no Brasil. 45
Figura 10: Modificações provocadas pelo planejamento. 58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução das organizações. 19
Quadro 2: Conceitos de sistema. 22
Quadro 3: Componentes ou parâmetros organizacionais. 28
Quadro 4: Componentes da estrutura organizacional. 34
Quadro 5: Roteiro de entrevista semiestruturada. 48
Quadro 6: Vantagens e desvantagens da estrutura linear ou militar. 61
Quadro 7: Organograma administrativo da Fazenda Sete Irmãos. 62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

1.1 Objetivo geral 12

1.2 Objetivos específicos: 12

1.3 Justificativa 12

2 REFERENCIAL TEÓRICO 15

2.1 Organização 15

2.1.1 Contexto histórico das organizações 18

2.2 Sistema 21

2.2.1 Teoria de sistemas 23

2.2.2 Sistemas fechados e sistemas abertos 25

2.2.3 O sistema de uma estrutura organizacional 27

2.2.4 O ambiente externo de uma organização 29

2.3 Estrutura Organizacional 30

2.3.1 Componentes do ambiente interno de uma organização 34

2.4 Processos Administrativos 36

2.5 Análise Administrativa 40

2.6 Agronegócio 43

3 METODOLOGIA 47

3.1 Caracterização da Organização 48

3.2 Instrumentos de Pesquisa 48

3.3 Análise das Informações 49

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO 50

4.1 Apresentação da Empresa 50

4.1.1 Histórico 51

4.1.2 Missão, Visão E Valores 51

4.1.3 Estrutura Organizacional 52

4.1.4 Estrutura Física *53*

4.2 Análise da Estrutura Administrativa **53**

4.2.1 Identificação do problema *54*

4.2.2 Pontos positivos *54*

4.2.3 Pontos de melhorias *55*

4.3 Propostas de melhorias para Fazenda Sete Irmãos **56**

4.3.1 Planejamento Estratégico *56*

4.3.2 Missão, Visão E Valores *58*

4.3.3 Definição Hierárquica *60*

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS **64**

REFERÊNCIAS **66**

1 INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam, diariamente, desafios em seus processos internos. É uma constante busca por aprimoramento de trabalho, que visa obter um resultado, de forma cada vez mais eficaz, corrigindo desvios que surgem durante o processo, por influência de diversos fatores que precisam ser constantemente monitorados e controlados. Na administração de empresas rurais, não é diferente, elas podem ser analisadas como uma organização, tendo suas características próprias, que variam de acordo com a sua natureza e os seus processos internos.

Com o agronegócio em crescimento e modernização, o desafio de uma empresa rural é conseguir acompanhar essa mudança e adequar a sua forma de gestão, tornando-se em uma administração estruturada e definida, de acordo com as tecnologias que agregam ao seu funcionamento. Essa necessidade da administração rural se inovar e conseguir acompanhar o desenvolvimento de toda área, fez com que as empresas familiares se expandissem e buscassem formas de gestão, com base em uma teoria de administração, passando de uma simples empresa familiar, para uma rede de produção que envolve tecnologia e informações.

Porém, na realidade, a transição e a estruturação de uma empresa rural, para se adequar a uma nova estrutura de gestão, enfrenta diversos problemas, que vão desde as características culturais, até o entendimento dos processos internos. A forma de solucionar esses problemas, recorrentes dentro de uma empresa, é analisar a fundo os processos administrativos e competências internas, para que alinhadas, caminhem em conjunto em busca do alcance da missão organizacional. Um ponto importante, para obter sucesso na gestão de uma organização, é definir seus processos de acordo com as características da empresa. Cury (2016, p. 309) nos apresenta a ideia de que optar por melhorar o processo já existente, para algumas empresas, é mais viável do que propor um redesenho completo, pois “a maioria das empresas brasileiras ainda mantém uma cultura tradicional, seu pessoal despreparado, as gerências autoritárias e centralizadoras e suas tecnologias de informação ainda incipientes.”

A presente pesquisa tem como enfoque a otimização de uma propriedade rural, que passa por transições em sua gestão e enfrenta desafios diários, que são caracterizados, principalmente, pela circulação das informações internas e

entendimento dos processos e hierarquias. Para realizar esse diagnóstico, será utilizada a metodologia de análise administrativa, que é apresentada por Cury (2016, p. 260), como “processo de trabalho dinâmico e permanente”, onde a conclusão de suas fases gera um *feedback* para que a organização se avalie e corrija seus pontos de melhoria constantemente.

Diante do exposto, essa pesquisa tem, como propósito, realizar o diagnóstico situacional, no intuito de responder a seguinte problemática: **Quais são os benefícios que a análise administrativa pode agregar na estrutura organizacional de uma empresa rural?**

1.1 Objetivo geral

Apresentar o diagnóstico situacional das causas, com o intuito de realizar a análise administrativa de uma propriedade rural, apresentando a devolutiva de melhorias, a fim de agregar ao dia a dia da organização estudada.

1.2 Objetivos específicos:

a) caracterizar a estrutura organizacional da Fazenda Sete Irmãos;
b) analisar a estrutura administrativa da Fazenda Sete Irmãos;
c) propor melhorias a partir do diagnóstico situacional na Fazenda Sete Irmãos.

1.3 Justificativa

No contexto da organização rural, é possível observar a quantidade de tecnologias inovadoras voltadas para a produção, mas toda tecnologia tem necessidade de operação e gestão, para que funcione de maneira adequada. Diante disso, as empresas rurais enfrentam dificuldades de adaptação à nova realidade existente no campo. Quando a equipe não está estruturada e quando não há gestão dos recursos internos, todo investimento em tecnologia e em busca por mudanças tende a se tornar ineficaz.

A gestão organizacional permite com que as empresas rurais se utilizem de métodos, para se adequarem às novas oportunidades que surgem no ambiente em que estão inseridas. Toda mudança parte de um longo processo de entendimento e adaptação à realidade de cada organização. Os métodos são uma carga teórica que

se une a um enorme grau de experiência, vindo das pessoas que trabalham e lidam com o dia a dia do campo.

A análise administrativa permite que seja avaliada toda experiência já existente das pessoas que vivem no ambiente rural, conseguindo adequar à determinada estrutura, alinhando o teórico e o prático, a partir de problemas encontrados, por meio do diagnóstico situacional das causas. A mudança não afeta a essência, e sim, aprimora toda a experiência já existente no campo, propiciando o alcance dos objetivos e o entendimento do todo, conforme ao que já é praticado. A teoria, unida com as experiências práticas, permite assimilar as rotinas e os processos que já ocorrem, a fim de aprimorá-los para o melhor funcionamento organizacional.

Para realizar a análise de uma organização rural, é necessário o entendimento de cada realidade estrutural e pessoal dos colaboradores. É de extrema importância que o plano de melhoramento organizacional seja didático, fácil de decifrar e ajustado, conforme a realidade de cada organização. Deixar explícito, em todo o estudo, a importância da comunicação, da estruturação hierárquica e das definições claras de tarefas, além de todos os benefícios que tais definições podem agregar à estrutura de uma empresa.

Uma má comunicação organizacional atrasa os processos e abre espaço para possíveis desvios, que são decorrentes da imprecisão das informações. O intuito de realizar a análise administrativa é justamente agregar a teoria e a prática, trazer alternativas que possibilitem o entendimento da importância da comunicação e da clareza hierárquica. Sendo esses fatores complementares e essenciais para o desenvolvimento organizacional.

A indefinição estrutural resulta no não entendimento dos processos pela equipe, dificultando a interação e a integração das atividades rotineiras, fazendo com que as falhas internas tomem uma ampla dimensão. Esses problemas tendem a resultar em grande influência negativa sobre os índices de produtividade da empresa. Toda ação, dentro de um processo, gera uma reação, por isso, é importante que cada indivíduo entenda quais as suas funções e toda a influência que elas geram nos processos futuros. A análise administrativa visa identificar os erros e criar o plano de ação, para que a empresa mantenha a efetividade e a constante adaptação às novas realidades.

Diante do exposto, o estudo busca apresentar melhorias na gestão organizacional de uma empresa rural, por meio do diagnóstico dos pontos fortes e

fracos, e apresentar a estrutura otimizada sobre as atividades e os processos já exercidos dentro da empresa, a fim de obter melhorias para a organização como um todo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de unir estudos sobre organizações, tendo como enfoque a análise administrativa, faz-se necessário compreender o que é uma organização e todos os fatores que a compõe. Diante disso, apresentam-se os estudos sobre a definição de organização, como funciona o seu sistema e qual a relação entre todos os componentes, para assim, realizar o diagnóstico organizacional.

A partir da compreensão desses fatores organizacionais e tendo como experiência a vivência na prática de uma propriedade rural, é possível notar a necessidade de melhorias na gestão e no aprimoramento das atividades e controles organizacionais. Diversos são os obstáculos que a gestão de uma propriedade rural enfrenta, de acordo com Batalha (2007, p. 636), o primeiro obstáculo, que pode ser observado em uma gestão de propriedade rural, é a cultura do produtor, que tende a priorizar a produção, deixando a desejar na parte de planejamento. O autor aponta que o “planejamento das atividades ocorre de forma parcial e desorganizada, pouco contribuindo para melhorar o sistema da empresa”. Contudo, o papel da análise administrativa é buscar o alinhamento desses controles e o aprimoramento da gestão, a partir do estudo teórico aprofundado em gestão organizacional.

2.1 Organização

As organizações estão presentes na vida das pessoas, como os mercados, os hospitais, as indústrias, as lojas, etc., todos esses ambientes têm influência sobre o cotidiano e afetam a todos diariamente. Quando se pensa em uma organização de forma superficial, não se imagina quantos processos e mãos de obra existem por trás dos serviços e produtos, até chegar ao consumidor final. Uma organização é composta por pessoas que se inter-relacionam, cumprindo objetivos e metas no intuito de obter resultados, como produtos e serviços. Algumas mais complexas, outras mais simples, mas sempre presentes e de grande importância para a vida em sociedade.

Uma definição de organização é dada por Daft (2014, p. 12), “organizações são entidades sociais, orientadas por metas, projetadas como sistema de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas, ligadas ao ambiente externo”. Ou seja, as organizações são instituições estabelecidas para um fim específico, dirigida por metas, programadas com esquematização de atividades, sendo a estrutura e

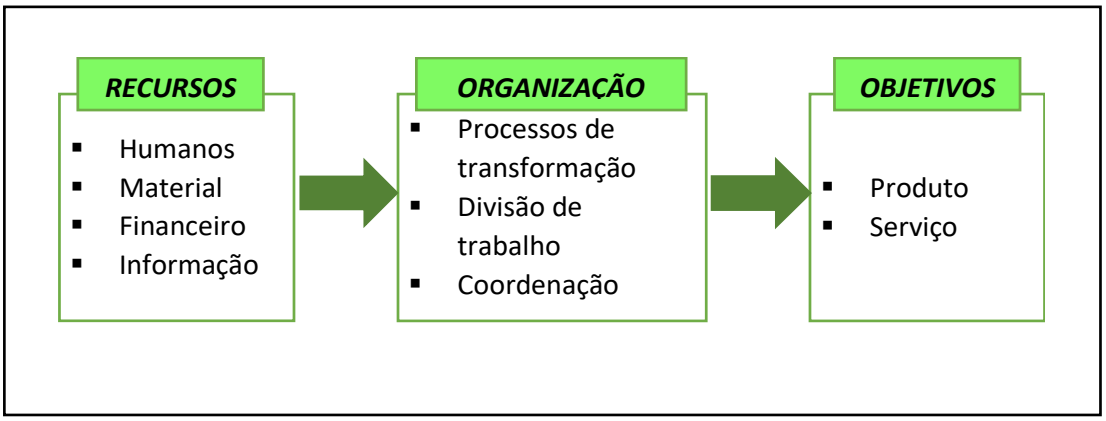
coordenação previamente decididas, associadas ao ambiente externo. As organizações têm suas estruturas e processos bem definidos, baseiam suas metas e ações a partir de uma constante observação do ambiente em que estão inseridas, mantendo o foco no alcance dos resultados esperados.

Segundo Kanaane (2017, p. 29), “a organização é um sistema integrado de subsistemas interdependentes e intercambiáveis”. Tal definição refere-se ao conceito básico de organização, sendo ela um sistema composto por subsistemas que se inter-relacionam. Porém, existe complexidade por trás dessa visão, em que o autor a descreve, como: “relações de poder e autoridade, o sistema de comunicação, o processo de liderança, o clima, a cultura, a estrutura organizacional, os sistemas administrativos, entre outros mais significativos” (KANAANE, 2017, p. 29).

Segundo Cury (2016, p. 87), “a organização cria um poderoso instrumento social que combina o seu pessoal com seus recursos. O autor define as organizações, como: “sistemas social aberto, um microssistema em permanente interação com o ambiente externo, a sociedade e o macrossistema" (CURY, 2016, p. 30) e, também, como “um sistema planejado de esforços cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (CURY, 2016, p. 99). Toda organização, por trás do serviço e produto que chega até ao destino final, existem processos e constantes análises na utilização dos recursos produtivos, sendo estes materiais e humanos; envolve características específicas que variam de acordo com o objetivo final de cada organização.

Maximiano (2000, p. 92) define: “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços”. Apresenta a ideia básica sobre o conceito de organização, no qual descreve a busca para realizar uma entrega de produto ou serviço, por meio da utilização de seus recursos dentro do sistema.

Figura 1: Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços.



Fonte: Maximiano (2000, p. 92).

Podemos observar, na **Figura 1**, os elementos que compõem uma organização e seu sistema. Os recursos são a energia e os insumos que a organização recebe do ambiente externo; a organização, que é composta por processos e um sistema definido, onde há uma coordenação; o objetivo, que é o resultado dos processos de transformação dos recursos.

As organizações são corporações que prestam tarefas complexas e que necessitam ser realizadas de forma mútua por estarem entre si relacionadas, exigem raciocínio para seguir um padrão sistêmico estabelecido por uma consecução de objetivos, onde os resultados dos setores são interdependentes (PFIFFNER; SHERWOOD, 1974, p. 55 apud CURY, 2016, p. 98).

A organização tem, em sua composição, fatores pessoais, em que o convívio permite as trocas de experiências e aprendizagem mútua. Essas trocas são assimiladas e acontecem dentro de processos rotineiros que se mantêm em reavaliação para que haja o aperfeiçoamento organizacional constante. Segundo Kanaane (2017, p. 29), “organização é um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que delas fazem parte, sendo assimilados e transmitidos sucessivamente por eles, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações”.

Porém, dentro desses sistemas, há diversas variantes a serem consideradas, que tornam cada organização única. Existem organizações de diferentes tamanhos, culturas, hierarquias, objetivos desejáveis e envolve todo o ambiente externo, onde se inserem. Essas definições se tornam mais complexas, quando passamos a analisar os sistemas que a compõem e todas as características informais envolvidas.

2.1.1 Contexto histórico das organizações

Ao analisar as organizações a partir de um contexto histórico, observa-se que, inicialmente, elas eram tidas como modelo padronizado, com um formato de trabalho funcional e rígido. Esse modelo favorece a especialização, com enfoque na eficiência, mas o fator humano não era levado em consideração. Com o passar dos anos, houve um aumento rápido das transações comerciais, o mundo estava se tornando, cada vez mais, globalizado, constatou-se, então, a necessidade de modificar essas estruturas e dar novas perspectivas a forma de administrar.

Inicialmente, a descrição das organizações concentrava em estruturas definidas, onde as pessoas teriam que se adaptar a todo processo estabelecido pela organização, sendo que a principal preocupação era a eficiência dos processos organizacionais, tal período é definido por Boin (2002, p. 14), como “Era Industrial Clássica”. O autor definiu as características da estrutura organizacional desse período, como: “formato piramidal, centralizadora, obedecendo a um modelo de trabalho com departamentalização funcional, rígida e burocrática”.

Com o passar dos anos, as evoluções globais foram acontecendo e a organização foi sendo percebida como processos que iriam além de um simples padrão. Nesse período da industrialização, as organizações foram tendo que se adaptar ao ambiente em que estavam inseridas, devido ao crescimento da competitividade, sendo vistas com maior dinamismo e complexidade. De acordo com Boin (2002, p. 29), esse período foi caracterizado por ter “um enfoque mais explicativo e descritivo, substituindo as teorias tradicionais que tinham uma abordagem normativa e prescritiva”.

Cury (2018) realiza a análise sobre a evolução organizacional, que são divididas em três: organização tradicional; organização moderna; e organização contemporânea. A organização tradicional tinha ênfase em uma estrutura formal (atividades, normas, hierarquia, especialização), o sistema não levava em consideração o ambiente em que estava inserido.

Segundo Cury (2018, p. 100), a diferença entre organização formal e informal é que, “enquanto a primeira é uma organização planejada, a segunda constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhes foram destinados”. Podemos observar que a formal tem como foco apenas questões estruturais, já a informal leva em consideração todas as interações e influências de seus ambientes.

Ao analisar a organização por um enfoque comportamental, observa-se que, dentro de toda organização formal, existem aspectos informais. Maximiano (2000, p. 105) descreve a organização informal, como: “a parte invisível de um *iceberg,* muito maior que a parte visível, representada pelos elementos da organização (objetivos, tecnologia, estruturas etc.)". O autor usa tal referência para ilustrar que aquilo que vemos da organização é como a parte do *iceberg* que está na superfície da água e, mesmo que nem sempre as características informais sejam evidenciadas, ainda compõem a organização.

Depois de estudos progressistas na área organizacional, Cury (2018) descreve as organizações contemporâneas, caracterizadas pelo foco estar no cliente e no não cliente, observando mudanças e estratégias de mercado e se adaptando às inovações e tecnologias, tornando o vínculo entre administrativo e funcionário, cada vez mais próximo. No **Quadro 1**, é possível observar cada característica de evolução das organizações:

Quadro 1: Evolução das organizações.

Indicadores	**Organizações**		
	Tradicional	**Moderna**	**Contemporânea**
1.Enfoque básico	- Análise das atividades das empresas	- Comportamento humano	- Clientes e não clientes
2.Ambiência da empresa	- Autoritária	- Consultiva	- Participativa
3. Essência de administração	- Princípios da administração	- Conceito da cultura	- *Empowerment;* - Gerência administrativa - Processos
4. Visão de mundo	- Sistema fechado	- Sistema aberto	Holística
5. Estrutura organizacional	- Linear; -*Staff-and-line;* -Funcional; -Colegiada	- Função; - Divisional	- Projeto; - Matricial; - Colateral; - Equipes; - Processos
6. Tomada de decisão	- Individual e centralizada	- Processo decisório	- Processo decisório com informação e negociação

Fonte: Cury (2018, p. 139).

É possível observar as características de cada período da evolução organizacional. Nas organizações tradicionais, o principal enfoque era a realização das atividades dentro da empresa para que fossem eficientes, onde os processos eram bem definidos e o sistema fechado, por não haver troca com o ambiente externo. Nas organizações modernas, passaram a analisar a produtividade a partir do comportamento humano, a tomada de decisão foi descentralizada e a cultura organizacional usada como ponto positivo na execução das atividades. As organizações contemporâneas são caracterizadas pela visão holística, que busca a integração de processos, em que as decisões são tomadas com base em informações adquiridas tanto do ambiente interno como do ambiente externo, mantendo uma ambiência participativa.

A partir desse comparativo, realizado por Cury (2018), passamos a entender as organizações em seu contexto evolutivo e a traduzimos como um sistema, onde o funcionamento organizacional é composto por diversas nuances que envolvem aspectos culturais e com dinamismo.

> Pode-se entender a organização como um sistema social estabelecido, à medida que os papéis profissionais vão-se constituindo a partir das interações sociais presentes no contexto de trabalho, em que as estruturas hierárquicas e de poder representam os elementos de suporte da organização, e os processos interacionais denotam a dinâmica organizacional, mediatizados pelos sistemas de comunicação existentes (KANAANE, 2017, p. 30).

Em um mundo globalizado, onde as informações circulam com tanta rapidez e as necessidades crescem, conforme as mudanças nos aspectos de mercado, as organizações devem sempre estar atentas a qualquer mudança que possa ocorrer no ambiente externo, a fim de que consigam adaptar os seus objetivos e se manterem competitivas. Segundo Miranda e Wbatuta (2017, p. 20), “cabe ao gestor agir de forma eficiente e eficaz nas mudanças organizacionais, buscando sempre inovar nos processos como um todo, tendo em vista o alinhamento nos processos às estratégias organizacionais”.

Diante do exposto e para compreender mais a fundo o ambiente organizacional e realizar intervenções, com o intuito de melhorar o alcance da missão organizacional de cada organização, é necessário o entendimento sobre os sistemas organizacionais e quais os modelos de gestão que se encaixam para cada organização, analisando a estrutura e os fatores que a compõe.

2.2 Sistema

Após compreender que a organização é composta por recursos (humanos e materiais) que visam alcançar um objetivo; e características formais e informais que representam mistos de fatores influentes dentro de um sistema, é necessário ampliar a visão técnica sobre toda complexidade que envolve esse mundo de relações e resultados. Por isso, é imprescindível enxergar as organizações como um sistema.

O conceito, apresentado por Oliveira (2018, p. 24), define sistema como “o conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”. O autor apresenta tal conceito, no contexto do planejamento estratégico organizacional, em que as partes que compõem o sistema devem estar em constante interação, tendo uma razão de existir. Todo agrupamento de conteúdo ou características, que estão dentro de uma percepção mais ampla, traduzidas como um todo, tendo uma razão de existir, é considerado sistema.

Nos estudos de teorias da administração, os autores, quando definem sistema, entram em um consenso sobre tal. Todas as definições giram em torno de um conjunto de elementos que inter-relacionam e formam um todo. Ribeiro (2016, p. 121) define sistema, como: “conjunto de elementos, interagentes e interdependentes, cada qual com sua função específica, que trabalha, em sintonia para atingir determinado objetivo comum”. Segundo Martinelli (2012, p. 16), “conjunto de elementos independentes em interação, com vistas a atingir um objetivo”.

Segundo Maximiano (2011, p. 41), “sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam uma totalidade unitária ou complexa”. O autor pontua que nem sempre o sistema é um todo organizado, dependendo de qual sistema é abordado, encontramos grandes complexidades entre seus componentes internos, afinal, para que os subsistemas e processos estejam alinhados, é imprescindível uma determinada estrutura, constantemente avaliada e retroalimentada com os *feedbacks* do ambiente externo, em que recebe o resultado do processo interno da organização. O mesmo autor, analisando um sistema no âmbito organizacional, define que o conjunto de elementos interdependentes se organizam em três partes: entrada, processos e saída.

Contudo, existe um consenso em relação à definição de sistema. De acordo com o **Quadro 2**, todo conceito de sistema gira em torno de uma mesma ideia, sendo

um conjunto de elementos, no qual existem troca e interação, formando um todo organizado.

Quadro 2: Conceitos de sistema.

Autor	Definição
Oliveira (2018, p. 24)	“Sistema é o conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”.
Ribeiro (2016, p. 121)	“Conjunto de elementos, interagentes e interdependentes, cada qual com sua função específica, que trabalha, em sintonia para atingir determinado objetivo comum”.
Chiavenato (2014, p. 471)	“Conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado”.
Martineli (2012, p. 6)	“Conjunto de objetos, com relação entre os objetos e os atributos relacionados com aca um deles e com o ambiente, de maneira a formar um todo”.
Maximiano (2011, p. 41)	”Um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam uma totalidade unitária ou complexa”.

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Tais definições, apontadas no **Quadro 2**, são capazes de sintetizar o sistema como um todo, de forma genérica. Quando se busca a compreensão de uma organização sistêmica, observamos que se torna imprescindível decodificá-la, por sua composição de subsistemas que, mesmo com características únicas e distintas, são responsáveis por um processo que se resulta em produto ou serviço, conforme a sua missão institucional.

2.2.1 Teoria de sistemas

As teorias administrativas passam por um processo evolutivo, conforme o mundo se modifica, sendo reavaliada e adaptada constantemente ao momento atual. A necessidade de unir as ciências em um só sistema e ocupar os espaços vagos que existiam no decifrar de suas relações, resultou na Teoria Geral dos Sistemas. Os primeiros estudiosos da área da administração, traduzida como sistêmica, buscaram esse conceito na ciência, pois era notório, diante da evolução global, a necessidade de desenvolver métodos que explicassem questões complexas que não eram compreendidas pela metodologia analítica, já que a mesma decifrava de maneira estática. Resultou-se, então, em uma busca por enxergar as ciências como subsistemas de um todo maior, ambientes onde seria necessária a visualização de ciências exatas com as ciências humanas.

O pensamento sistêmico é muito importante para as ciências administrativas, pois permite as transformações físicas necessárias na fabricação dos produtos e na prestação de serviços. Importante também para a comunicação entre os agentes e colaboradores, a fim de desenvolver, produzir e entregar um produto ou serviço, atendendo às expectativas e às necessidades do cliente. Tal pensamento favorece o envolvimento das pessoas para que elas se empenhem no processo cooperativo, no desenvolvimento de competências, habilidades e conhecimentos e, sendo assim, os profissionais passam a ter condições de realizar suas respectivas atividades de maneira esperada (RIBEIRO, 2016, p. 121).

Segundo Martinelli (2012, p. 16), “a Teoria Geral dos Sistemas procura estabelecer uma nova visão da realidade, que transcenda os problemas tecnológicos das várias ciências e que tenha generalidade suficiente para ser transdisciplinar”. A percepção de um mundo, que se tornava cada vez mais globalizado, onde as fronteiras estavam cada vez menores, devido às tecnologias e inovações, notou-se que seria fundamental a adaptação à nova realidade, onde unia as normas, os processos e as tecnologias. A Teoria de Sistemas tem como princípio unificar verticalmente os universos particulares das ciências. Tal Teoria, conceitua os elementos dentro de uma forma global, permitindo que assuntos e componentes de naturezas diferentes sejam relacionados e integrados no alcance de um objetivo comum.

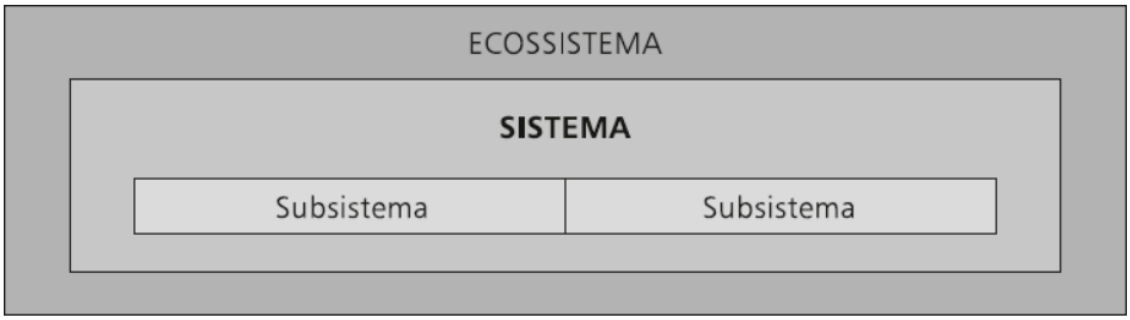
Segundo Martinelli (2012, p. 19), “a função básica do sistema é converter os insumos retirados do ambiente, em produtos de natureza qualitativa diferentes de

seus insumos para devolver ao ambiente". O sistema é regido por entrada de insumos do ambiente externo, processos e trocas dentro do ambiente de sua estrutura, gerando um produto final que retorna ao ambiente externo.

O conceito de sistema é compreendido por ser um elemento que tem, em sua composição, um conjunto de partes, formando um todo maior. "Supra" significa, conforme o Dicionário Online de Português, "que está acima, que se encontra em uma posição superior" (SUPRA, 2020), supra sistema define-se, então, como um sistema superior, que está acima dos demais sistemas. Subsistema pode ser definido como componente de um sistema maior, que interage com outros subsistemas e constituem um processo dinâmico, definido por Chiavenato (2012, p. 17), como: "elemento que podem ser identificados como forma independente um dos outros [...] embora sejam partes constituintes do sistema, os elementos têm existência e identidade própria".

Os elementos de um sistema se encontram dentro de um ambiente, que segundo Oliveira (2018, p. 26), pode ser definido como o "conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre as operações do sistema". O autor descreve a hierarquia, dentro desse ambiente, como: sistema; subsistema; supersistema ou ecossistema, que tem, como definição, "sistema: o que está se estudando ou considerando; subsistema: são as partes do sistema; e supersistema e ecossistema: é o todo, e o sistema é um subsistema dele". A **Figura 2** ilustra a hierarquia, dentro do ambiente, definida por Oliveira (2018), sendo o ecossistema um todo maior, composto por sistema e subsistemas.

Figura 2: Níveis de sistema.



Fonte: Oliveira (2018, p. 27).

Na Teoria de Sistemas, as organizações são definidas como uma visão de sistema aberto, por ter seu comportamento dinâmico. Tal sistema é descrito pela

interação com o ambiente em que está inserido, se adaptando facilmente a constantes mudanças que o ambiente externo da organização possa vir a apresentar. Isso permite que o sistema aberto realize uma constante aprendizagem e auto-organização (RIBEIRO, 2016).

Essa teoria resultou em diversas visões sobre as questões de gerir uma organização, serviu de base para os conceitos utilizados atualmente pela administração. O mundo continua em evolução e o grande desafio das organizações é o de buscar a constante adaptação ao ambiente externo. Não existe um sistema perfeito, existe uma constante busca por controlar os riscos, incertezas, inovando e moldando de acordo com as oportunidades e ameaças externas.

2.2.2 Sistemas fechados e sistemas abertos

Quando interpretamos as organizações a partir do olhar sistêmico, é possível observar como a sua estrutura organizacional se encaixa nessa visão. As primeiras organizações tinham como foco a efetividade de produção, não levavam em consideração os fatores do ambiente em que estavam inseridas, não havia tanta concorrência, por isso, não se preocupavam sobre qual era o feedback de seus consumidores. O foco principal era produzir e atender ao mercado, não se preocupavam com a forma de atendimento, poderiam, então, defini-los como sistemas fechados.

O sistema fechado é caracterizado por não estar sujeito à influência do ambiente externo e, consequentemente, também não o influencia. Tal sistema é completamente preciso e programado. Porém, não há sistema totalmente fechado, mesmo que seja pouquíssima a relação com o ambiente externo, ainda assim, há algum tipo de relação, sendo as trocas de fácil previsão (RIBEIRO, 2016).

Segundo Chiavenato (2014, p. 473), “sistemas fechados não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circulam, pois são herméticos a qualquer influência ambiental”. Isto é, que impede qualquer entrada e saída, não recebem e não produzem nada enviado para fora do seu sistema. Porém, essa concepção não define um sistema organizacional, pois mesmo que a troca com o ambiente seja irrelevante, há alguma troca.

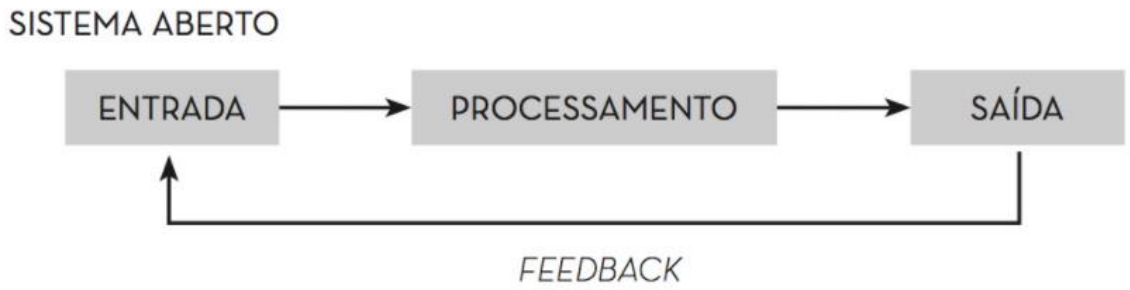
Martinelli (2006, p. 19-20) apresenta que os sistemas fechados não estabelecem interação com o ambiente externo, portanto não há nenhum tipo de troca, e, consequentemente, entram em um processo de entropia, que significa total

desordem em um sistema. Sistemas que não realizam essa troca com o ambiente estão destinados a se tornarem ultrapassados, pois não se importam em adequar a sua estrutura à modernização exterior.

Com o desenvolvimento organizacional, foi percebido que seria cada vez mais interessante para as organizações administrar as influências do ambiente externo, pois passou a ter cada vez mais influência sobre elas. Nesse sentido, tornou-se, então necessário, que as organizações se remodelassem e se adequassem a um sistema aberto. Segundo Ribeiro (2016, p. 123), “sistemas abertos são aqueles que interagem com o ambiente e são facilmente adaptáveis a repentinas e sucessivas mudanças”. Basicamente, os sistemas abertos recebem influência do ambiente e, também, influenciam o ambiente em que estão inseridos.

De acordo com Oliveira (2018, p. 27), “sistema aberto são as empresas as quais estão em permanente intercâmbio com seu ambiente e caracterizam-se por equilíbrio dinâmico”. As empresas que mantêm essa relação de troca com o ambiente em que estão inseridas tem, como intuito, favorecer seu sistema a partir dessa relação, de maneira em que todos os processos consigam acompanhar a mudança do ambiente, a partir de *feedbacks* devolvidos à empresa.

Figura 3: Sistema aberto.



Fonte: Ribeiro (2016, p. 125).

Na figura 3, podemos observar como funciona o ciclo de um sistema aberto. A partir das entradas, a empresa processa seus insumos e devolve, por meio da saída, para o ambiente em que se encontra inserida, sendo o *feedback* de extrema importância, para que a empresa consiga avaliar a aceitação do ambiente em relação à sua entrega. Ribeiro (2016, p. 123) define o *feedback* como o “procedimento de autoavaliação para a necessária correção dos desvios”.

As características de um sistema aberto giram em torno da relação com o ambiente, sendo composto por diversas entradas e saídas de matéria e energia, sendo adaptativos, pois para sobrevivência do sistema, é necessário ajustar constantemente o seu ambiente interno ao ambiente externo (CHIAVENATO, 2016, p. 473). Todas essas definições resumem-se em relações de trocas de energia entre ambiente e sistema, porém, existem características que variam de sistema para sistema, de acordo com as características dos parâmetros de cada organização. Tais parâmetros são as características que podem variar de organização para organização, dependendo do tamanho, componentes internos e razão de existir, ou seja, a missão.

A forma que a organização se posiciona, diante do ambiente em que está inserida, pode definir os fatores de sucesso e crescimento organizacional. É de extrema importância que todos os administradores tenham consciência do formato da sua organização e busquem constantes melhorias, de acordo com a dinâmica exercida e as demandas a serem executadas.

2.2.3 O sistema de uma estrutura organizacional

A forma em que uma empresa é estruturada permite a observação de todos os seus fatores e relações ao decorrer do processo. O sistema dessa estrutura organizacional é as etapas que ocorrem pelo ciclo de entrada dos insumos, processamento, saída e o *feedback*, se encaixando na percepção dos parâmetros existentes em todo o sistema aberto.

De acordo com Oliveira (2014, p. 8), os componentes do sistema de estrutura organizacional são: objetivos; entradas do sistema; processo de transformação; saídas do sistema; controles e as avaliações da estrutura organizacional; e a retroalimentação ou *feedback*. Esses componentes são descritos por Ribeiro (2016), como parâmetros de um sistema aberto, que são: objetivo; entrada ou insumo; processo, processador ou transformador; saída resultado ou produto; controle e avaliação do sistema; e retroação, retroalimentação ou retroinformação.

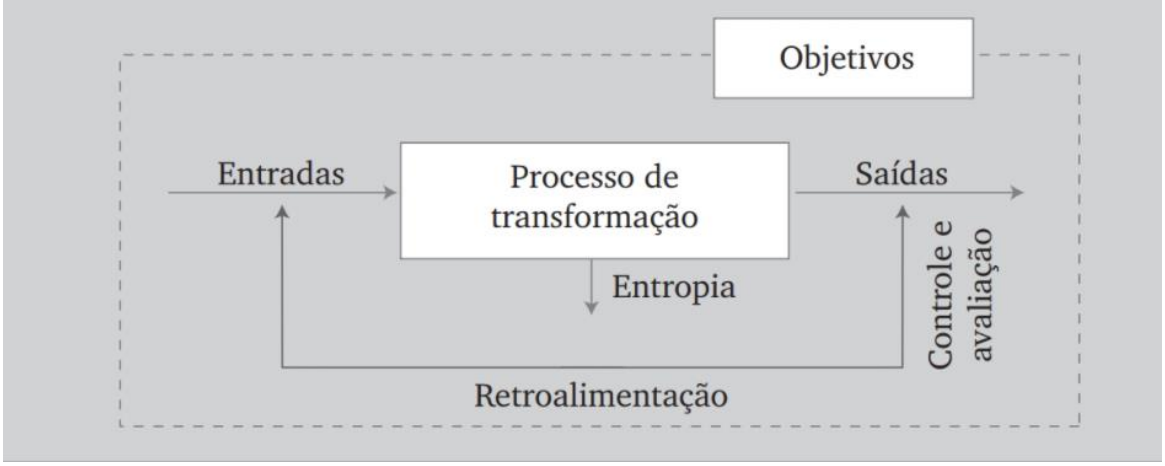
Quadro 3: Componentes ou parâmetros organizacionais.

Parâmetros de um sistema aberto da organização	
Objetivo	“Razão de existir do sistema”, o sistema e seus componentes exercem atividades, em prol de alcançar objetivos específicos ou gerais, tendo como foco principal a sua devolução ao ambiente externo” (RIBEIRO, 2016).
Entrada ou insumos	Elementos que fornecem energia, matéria-prima ou informação, para a execução dos processos internos do sistema.
Processo, processador ou transformador	São as etapas realizadas com insumos de entrada (Informação, mão de obra, recursos financeiros e materiais), que realizam a transformação deles, em prol do resultado a ser devolvido para o ambiente.
Saída, resultado ou produto	A união de entradas e processos, a fim de alcançar o objetivo principal do sistema, resultado de todo processo de transformação.
Controles e avaliação do sistema	Verificação se a saída está de acordo com o objetivo principal, ou seja, a verificação durante as etapas de realização e entrega.
Retroação, retroalimentação ou retroinformação	O retorno do ambiente externo sobre o que foi entregue, comparação com a saída e o padrão previamente estabelecido.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Ribeiro (2016, p. 123).

Os componentes do sistema da estrutura organizacional apresentam o ciclo de uma organização, de forma didática e fácil de ser compreendida, essa estrutura é padrão de toda organização, composta por um sistema aberto. Na **Figura 4,** podemos observar a representação gráfica de todos os componentes de uma organização e a forma de ligação entre eles.

Figura 4: Componentes de um sistema organizacional.



Fonte: Oliveira (2014, p. 9).

Para melhor entendimento desses componentes organizacionais, é necessário o estudo dos fatores que compõem a estrutura do ambiente interno. A composição e a gestão da estrutura organizacional são responsáveis por manter um ambiente positivo, em aspectos de efetividade nos processos e na harmonia das relações interpessoais.

2.2.4 O ambiente externo de uma organização

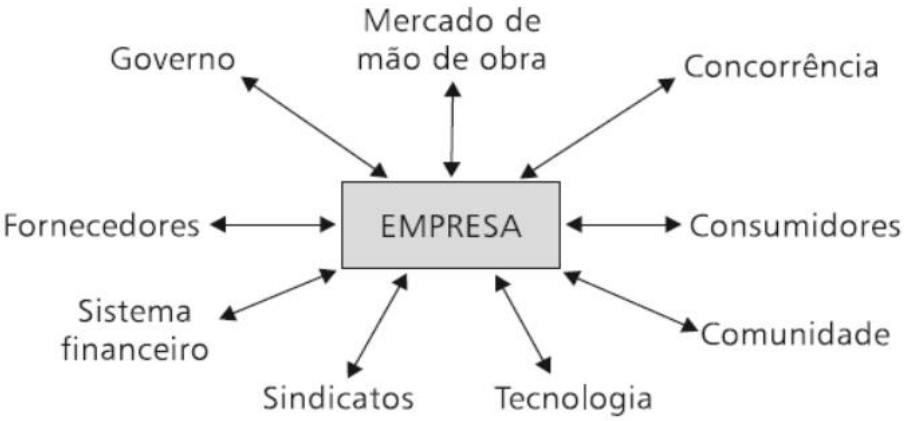
Em um sistema organizacional, ocorre a utilização de recursos, oriundos do ambiente em que estão inseridos, e após todo o processamento, o resultado retorna ao ambiente externo. O ambiente é composto por diversos fatores que influenciam e sofrem influências constantes da organização.

De acordo com Oliveira (2018, p. 26), “o ambiente é o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema”. Compreende-se como ambiente, os fatores que envolvem as trocas de um sistema organizacional por meio das suas entradas e saídas. Tais fatores exercem influência sobre a organização, e a forma em que ela recebe tal influência reflete diretamente na sua capacidade de adequação ao mercado em que está inserida.

Conforme Ribeiro (2016, p. 122), o ambiente de um sistema é “o conjunto de elementos que não fazem parte dele, mas pode produzir mudanças no seu estado, sendo constituído de propriedades relevantes”. Essas mudanças estão relacionadas com a capacidade que a organização tem de autoavaliação e de adequação da sua

estrutura e dos seus processos, de forma a acompanhar a evolução do meio em que se encontra, mantendo a administração dos seus recursos, de acordo com a demanda do ambiente externo.

Figura 5: Fatores que compõem o ambiente de uma organização.



Fonte: Oliveira (2018, p. 27).

Compreende-se, então, como ambiente organizacional, toda influência externa que afeta a organização. Saber lidar com essas influências, é filtrar as informações recebidas do ambiente e agregar aos processos de maneira produtiva, sabendo reconhecer e avaliar as oportunidades e ameaças externas.

2.3 Estrutura Organizacional

Após a compreensão da organização, como um sistema aberto, composto por subsistemas que se inter-relacionam e que por meio de processos buscam um objetivo comum, pode-se agora decifrar como funciona essa estrutura organizacional, seus fatores internos e externos e a relação entre eles.

Quando apresentamos a palavra estrutura organizacional, ela pode ser entendida de duas formas. Para Cury (2016, p. 197), a estrutura pode se referir à parte física da empresa, aos seus equipamentos, ao espaço e à localização do estabelecimento; e aos elementos de trabalho e às operações dos processos de produção. Será abordado a estrutura organizacional, por parte dos seus processos e relações, e toda a integração dos seus fatores formais e informais durante os processos.

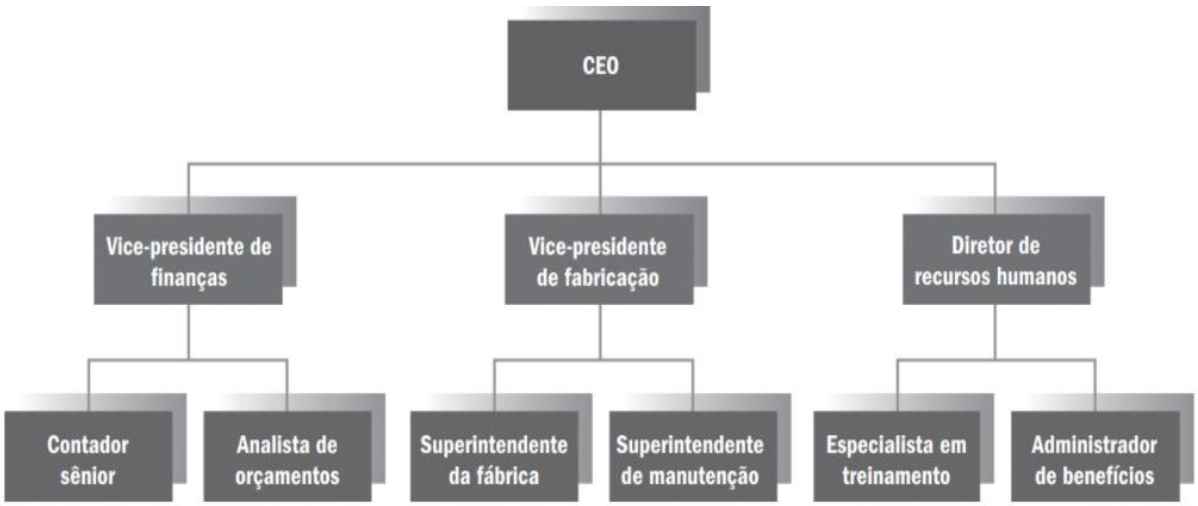
A estrutura organizacional é um instrumento administrativo que ajuda a organização no alcance do seu objetivo. De acordo com Oliveira (2013, p. 69), a estrutura organizacional é o “instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas”. A partir desses componentes, conclui-se que, a estrutura organizacional é dinâmica, pois vai além da forma que a empresa se divide, conta principalmente com as relações entre os setores organizacionais.

A formatação básica da estrutura organizacional é dividida entre estrutura formal e informal. De acordo com Oliveira (2014, p. 45), a estrutura formal enfatiza os termos de autoridade e responsabilidades alocadas, e a estrutura informal trata das pessoas e das suas relações dentro dos processos. O autor define estrutura formal, como “a que procura consolidar, ainda que de forma geral, a distribuição das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais da empresa” (OLIVEIRA, 2014, p. 45). Essa estrutura formal pode ser representada pelo organograma.

Segundo Oliveira (2014, p. 42), a estrutura informal é definida como a “rede de relações sociais e pessoais que não é formalmente estabelecida pela empresa, as quais surgem e se desenvolvem espontaneamente, e, portanto, apresentam situações que não aparecem no organograma da empresa”. Essa estrutura informal é responsável pela troca de experiências dos fatores humanos dentro de uma organização e, quando direcionadas de maneira correta, buscando manter um bom relacionamento entre as equipes, essas relações agregam de maneira positiva na realização do objetivo. A estrutura informal completa a estrutura formal da organização, mesmo sendo difícil para as chefias o controle dessa estrutura, quando buscam conhecer e agregar as duas estruturas, facilitam o direcionamento e o controle das duas interpretações de estruturas.

O conceito de organograma é dado por Cury (2016, p. 199), como “a representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”. O autor descreve que o organograma tem como finalidade apresentar de forma clara os órgãos que compõem a empresa, as funções e as relações de interdependência entre os órgãos, os níveis administrativos e hierárquicos da organização. Sendo então, possível observar, de forma clara e didática, as relações formais da empresa, facilitando na tomada de decisão organizacional e na circulação das informações.

Figura 6: Organograma amostral.



Fonte: Daft (2014, p. 71).

Na **Figura 6**, é possível observar um exemplo de organograma com estrutura simples. A ligação entre os cargos e a forma de serem alocados define a sua hierarquia e facilita o entendimento de todos da equipe sobre a quem é subordinado. De acordo com Daft (2014, p. 70), “o organograma pode ser de grande utilidade para entender como uma empresa funcional. Ele mostra as várias partes de uma organização, como elas estão inter-relacionadas e como cada cargo e departamento se adapta ao todo”.

A alocação dos recursos organizacionais em departamentos permite visualizar a hierarquia, partindo de um planejamento estratégico para relações e processos internos, visando ao alcance de um objetivo definido pelo todo, tais fatores formam a estrutura de uma organização. De acordo com Carreira (2009, p. 258), “a estrutura organizacional é a superposição de órgãos, de forma a representar aqueles que têm maior ou menor autoridade hierárquica em relação aos demais”.

Visto as estruturas, informal e formal, de uma organização, pode-se entender que a estrutura organizacional é composta por esses dois fatores. Segundo Maximiano (2012, p. 174), a “estrutura organizacional funciona como plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema da comunicação dentro de uma organização”. A estrutura organizacional é capaz de dar clareza às responsabilidades de cada colaborador, isso proporciona uma

comunicação interna mais precisa, sendo a comunicação de extrema importância no dia a dia organizacional.

A estrutura organizacional permite a visualização dos componentes, setores e objetivo da empresa, de forma ampla e integrada, isso facilita a eficácia de cada departamento e, sendo assim, de toda a organização. Daft (2014, p. 70) descreve os componentes-chave de uma estrutura organizacional:

> A estrutura organizacional designa as relações formais de subordinação, incluindo o número de níveis na hierarquia e amplitude de controles de gerentes e supervisores; a estrutura organizacional identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização; a estrutura organizacional inclui a criação de sistemas para garantir comunicação, coordenação e integração eficazes dos esforços pelos departamentos (DAFT, 2014, p. 70).

De acordo com Cury (2016), a estrutura organizacional é a forma em que uma empresa apresenta a integração dos seus elementos internos (relações, processos, agrupamentos de funções, responsabilidades, etc.), em que todos os elementos estão voltados para o cumprimento dos objetivos e razão de existir de uma organização. A definição do objetivo de uma organização é uma questão fundamental para a configuração de uma estrutura organizacional.

Para que uma empresa encontre a melhor estrutura, que se adapte às suas características, deve levar em consideração seu tamanho, suas necessidades, características de cada profissional (dando atenção para limitações tecnológicas), as atividades operacionais e a sequência dos seus processos internos, para que todos os fatores sejam direcionados ao cumprimento de seus objetivos e uma avaliação positiva na entrega de seu produto e serviço (OLIVEIRA, 2013, p. 70).

Uma organização estruturada tem como intuito o melhoramento da definição de processos e tarefas, clareza na hierarquia e exatidão na circulação das informações dentro do seu ambiente interno. Uma estrutura, bem definida, facilita com que a organização esteja constantemente se reavaliando e trabalhando a correção de erros durante os processos, sabendo aproveitar as oportunidades que possam surgir, conforme a demanda do ambiente externo (o que estão inseridas). É necessária a compreensão de cada componente dessa estrutura, para conseguir adequar a estrutura organizacional com a estratégia da empresa.

2.3.1 Componentes do ambiente interno de uma organização

Dentro do ambiente interno da organização, onde acontece o processamento e todas as etapas giram em torno de um objetivo comum, é possível descrever quais os componentes desse ambiente. Baseando-se nas definições de estrutura organizacional, serão apresentados os componentes dessa estrutura organizacional, como forma de sintetizar tudo que foi abordado em relação ao sistema organizacional e a sua estrutura.

Segundo Cury (2016, p. 198), a estrutura organizacional deve envolver todo o organismo da empresa, seus departamentos e divisões, responsabilidades, autoridades e o sistema de informações. Será abordado então – com base nas definições de estruturas organizacionais – os seguintes componentes organizacionais: Departamentalização; Hierarquia; e Comunicação. Tais fatores correspondem aos principais aspectos de uma estrutura organizacional.

Os componentes da estrutura organizacional podem ser descritos a partir do desmembramento de definições dadas sobre a estrutura organizacional. Podemos decifrar a estrutura organizacional, composta e organizada por departamentos, quando são estabelecidos níveis de hierarquia, onde circulam informações pelos processos, sendo possível criar um gráfico que seja, de fácil compreensão, todos esses componentes. De acordo com Oliveira (2013, p. 71), os componentes da estrutura organizacional são:

Quadro 4: Componentes da estrutura organizacional.

Sistemas de responsabilidades	● Departamentalização ● Linha de assessoria ● Especialização no trabalho
Sistema de autoridades	● Amplitude administrativa e de controle ● Níveis hierárquicos ● Delegação ● Centralização ou descentralização
Sistema de comunicação	● Resultado da interação entre as unidades organizacionais ● O que, por quê, como, quando e para quem comunicar

Sistema de decisão	● Resultado das ações sobre as informações a partir da análise dos processos organizacionais ● Análise das atividades, decisões e relação entre as unidades organizacionais

Fonte: Elaborado pela autora, de acordo com Oliveira (2013, p. 71).

Conforme Oliveira (2013, p. 74), o sistema de responsabilidade é definido, como “atuação profissional de qualidade nos trabalhos e de busca de resultados, com ou sem a cobrança por parte de terceiros”. As responsabilidades, dentro de uma organização, referem-se ao empenho e ao compromisso que o subordinado exerce sobre as tarefas que lhe foram destinadas, por meio da divisão de trabalho.

A departamentalização compõe o sistema de responsabilidades, pois é responsável por agrupar as equipes dentro de uma organização, de acordo com a especialidade e perfil de cada subordinado. Cury (2016) conceitua a departamentalização, como o “processo de institucionalização de unidades organizacionais quaisquer (departamentos, divisões, seções, etc.), por meio da divisão de trabalho geral em suas funções componentes”. De acordo com Carreira (2009, p. 258), a departamentalização é uma “metodologia que permite a construção da estrutura organizacional por meio de critérios técnicos de agrupamento de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, visando atingir o objetivo da empresa”.

O sistema de autoridade é “o direito estabelecido de se designar o que – e, se necessário, como, por quem, quando e por quanto – deve ser realizado em sua área de responsabilidade da empresa” (OLIVEIRA, 2013, p. 75). Esse sistema é responsável por delegar às autoridades, conforme os departamentos da estrutura organizacional. O autor apresenta essas autoridades, podendo ser formais e informais, sendo formal, quando for estabelecida na estrutura da hierarquia organizacional e, a informal, quando é uma autoridade adquirida, quando desenvolvida naturalmente por meio das relações informais.

É importante a compreensão sobre a hierarquia organizacional, pois é capaz de definir e apresentar, para todos os colaboradores, a quem recorrer, a quem é subordinado. De acordo com Cury (2016, p. 150), a hierarquia é “o caminho que, por intermédio dos diferentes níveis hierárquicos, faz chegar as ordens oriundas da autoridade superior às pessoas às quais são destinadas”. O entendimento claro da

hierarquia facilita a circulação de informações dentro da empresa, sendo de extrema importância a precisão das informações para a tomada de decisão.

O sistema de comunicação é definido por Oliveira (2013, p. 79), como o “processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa”. O sistema de comunicação é essencial para o processo da organização, pois quando as informações circulam dentro do ambiente de maneira clara e objetiva, facilitam a execução das atividades e a tomada de decisão pelos líderes. Importante visualizar a organização como componentes interdependentes, em que qualquer desvio de informação de um departamento para o outro pode atrasar toda a execução de atividades, impedindo que os objetivos sejam alcançados com maestria.

O sistema de decisão pode ser entendido como as decisões são tomadas, de acordo com a execução dos processos organizacionais. O processo de decisão acontece na rotina organizacional, que agrega no conhecimento dos subordinados, a correção constante de eventuais erros que podem ocorrer durante o processo, sendo que essas decisões buscam alternativas que sejam capazes de solucionar os erros e conduzir os processos para um comprimento eficaz dos objetivos (OLIVEIRA, 2013).

Vale ressaltar que a estrutura organizacional varia conforme as características de cada organização, porém, seja qual for as características individuais, elas devem buscar apresentar, para todos os seus funcionários, a sua estrutura de maneira clara, pois quando todos colaboradores têm conhecimento da hierarquia e entendimento das suas funções, compreendem o porquê da importância de exercer sua função de forma eficaz, sempre atendendo à demanda da organização.

2.4 Processos Administrativos

Para que as organizações consigam que seus componentes organizacionais estejam alinhados e consigam atender às demandas rotineiras, faz-se necessário que o administrativo assuma a sua missão na organização, de comandar as atividades e os processos durante a realização. Dentro de uma empresa, é de extrema importância que os gestores estejam à frente das equipes, tendo a capacidade de liderança e sabendo agir de forma eficaz, com o direcionamento das atividades.

A gestão é definida como o “processo circular, composto principalmente por planejamento, monitoramento, controle, avaliação e reprogramação” (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 41). Trata-se do constante acompanhamento dos

processos administrativos, estando sempre atento às mudanças do ambiente tanto interno como externo, controlando o ambiente de forma integrada, praticando constantes avaliações e direcionando as equipes de forma eficaz na execução das atividades. Os autores fazem referência à gestão, como o funcionamento correto, quando as equipes conseguem executar as tarefas atribuídas, agregando positivamente a cultura da organização.

O processo administrativo pode ser interpretado a partir do entendimento das partes que o compõe, sendo elas: o planejamento, a organização, a direção, a avaliação e o desenvolvimento de pessoas. Todas essas partes do processo administrativo são responsáveis pela condução da organização, buscando alcançar seus objetivos, sendo essas partes dirigidas pelos gestores da empresa (OLIVEIRA, 2014).

A primeira parte que compõe o processo administrativo é o planejamento. Oliveira (2018, p. 13) aponta que “o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes”. O planejamento está presente em todos os setores, desde os níveis mais operacionais até os níveis de direção. É importante que tenha sempre o planejamento de qual será o próximo passo e como agir, conforme as futuras demandas previstas. O autor apresenta o planejamento de forma genérica em três níveis diferentes: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional (OLIVEIRA, 2018, p. 14).

De acordo com Oliveira (2018, p. 2), o conceito de planejamento estratégico consiste em “um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. O planejamento administrativo permite que o executivo da empresa trabalhe seus processos de maneira em que haja uma constante correção de falhas em seus processos. O autor aponta que o planejamento abrange os demais processos administrativos de uma organização, pois pode realizar modificações em sua estrutura, direção, controle, gestão de pessoas, já que o intuito do planejamento é adequar da melhor forma todos os processos organizacionais (OLIVEIRA, 2014, p. 6).

Assim como a estrutura organizacional, o planejamento das empresas varia conforme sua hierarquia. Segundo Cury (2016, p. 154), as categorias da divisão de trabalho podem ser denominadas como níveis administrativos, que facilitam o

planejamento da organização. O autor aponta que a “administração estratégica deve ser orientada no sentido de acompanhar o reflexo das mudanças, prevendo sua ocorrência e adotando, tempestivamente, as medidas preventivas necessárias, por meio de um processo dinâmico e integrado”.

O planejamento tático, por sua vez, está direcionado às ações específicas da empresa, sendo desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, visando à utilização eficiente dos recursos. Oliveira (2018, p. 18) define planejamento tático, como “metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo”. Diferente do planejamento estratégico, que inclui todas as áreas da empresa, o planejamento tático está voltado para a utilização dos recursos empresariais, sendo a gestão mais próxima do processo operacional.

Os processos rotineiros da organização são realizados pelos níveis mais inferiores da hierarquia organizacional. Esses setores são responsáveis pelo planejamento operacional, sendo compostos por pouca diversificação, pois são influentes nas atividades diárias das operações práticas da empresa. De acordo com Oliveira (2018, p. 19), o planejamento operacional é a “formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”.

A parte de organização da empresa consiste na elaboração de um plano a partir da identificação dos componentes organizacionais, que variam conforme a estrutura da organização, sendo importante uma análise e direcionamento desses componentes, para que, quando agrupados de acordo com a definição do planejamento, consigam executar as tarefas e alcançar os resultados pré-estabelecidos (OLIVEIRA, 2014, p. 6).

A organização de uma empresa refere-se aos processos que ocorrem dentro do ambiente interno e que, por meio de instruções, mão-de-obra e tecnologias, passam por procedimento que designam as atividades para os respectivos papéis funcionais, sendo utilizados métodos de execução que permitem decifrar todos os componentes para um melhor funcionamento dos conjuntos (CRUZ, 2013, p. 134). Para alcançar o objetivo pré-estabelecido pela empresa, é de extrema importância que, dentro da organização, os métodos de gestão sejam eficazes e adaptados a toda cultura organizacional.

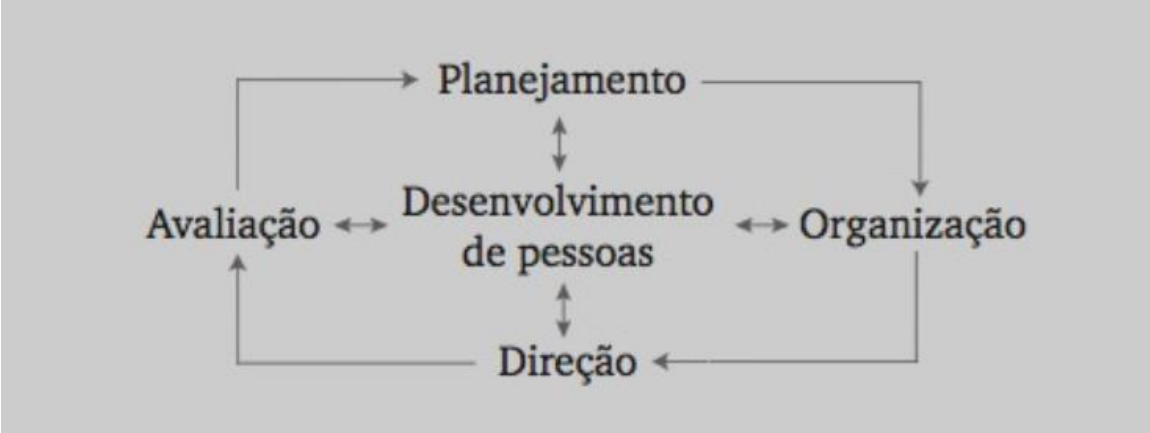
> Processo é a forma pela qual um conjunto de atividades, dispostas em ordem lógica e cronológica, cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, por meio de recursos e tecnologias, com finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos (CRUZ, 2013, p. 131).

A direção da empresa compõe o processo administrativo, tal fator é responsável por coordenar os processos internos por meio de lideranças e tarefas de relações humanas. De acordo com Cury (2016, p. 66), “liderança é um processo que tem como finalidade influenciar as atividades do indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação”. A posição de líderes determina os responsáveis por orientar as atividades durante os processos de produção, dando o apoio e a supervisão, de forma que influencie a realização das atividades.

A avaliação dos processos e das relações em uma empresa permite que, por meio de indicadores de desempenho organizacional e dos *feedbacks,* ocorra a retroalimentação do sistema, que faz com que as organizações se mantenham atualizadas de como o ambiente, em que estão inseridas, está recebendo seu produto/serviço, permitindo melhorias dentro de seus processos. De acordo com Oliveira (2014, p. 6), a avaliação da empresa é “o acompanhamento, controle e análise dos resultados apresentados em relação aos objetivos esperados, incluindo o estabelecimento das ações corretivas necessárias”.

Segundo Oliveira (2014, p. 6), o desenvolvimento de pessoas “é a atuação direcionada à evolução profissional das pessoas, em ambientes otimizados de trabalho na busca de resultados compartilhados, desafiadores e negociados anteriormente”. Trata-se, então, da forma de se conduzir a gestão das pessoas que estão inseridas nos processos de produção, fazendo com que os funcionários se capacitem e se adaptem a todo planejamento, organização e direção da empresa. Todas essas funções do processo administrativo podem ser observadas na **Figura 7**, na qual apresenta as interligações que existem entre elas.

Figura 7: Funções da administração.



Fonte: Oliveira (2014, p. 7).

Uma organização precisa fazer, dessas ferramentas de gestão, algo que agregue valor, colaborando com todos os fatores de planejamento, a forma de gestão aplicada, a capacitação da sua equipe e a avaliação do seu trabalho. Nem sempre uma empresa consegue colocar em prática toda teoria de gestão e processos administrativos, isso afeta diretamente nas relações internas, vias de comunicação e na produtividade. A análise administrativa do sistema interno como um todo e dos processos organizacionais é de extrema importância para a manutenção e produtividade de uma empresa, diminuindo os riscos e elevando sua efetividade.

2.5 Análise Administrativa

A partir do entendimento de toda a estrutura organizacional e dos processos administrativos, é possível enxergar como uma organização deve funcionar, a maneira adequada de gerir e os diversos fatores que interferem no seu funcionamento. A partir do entendimento dessa teoria, podemos realizar uma abordagem dentro de uma organização e buscar aprimorar seus processos internos, viabilizando todo o sistema. Para isso, é necessário que todos os seus processos internos sejam avaliados constantemente, visando buscar sempre melhorias para sua administração. Com a influência que as organizações sofrem do ambiente externo, é importante que todos os componentes estruturais e processos administrativos acompanhem essas mudanças e se adaptem sempre a uma estrutura que melhor represente a organização.

A análise administrativa é um processo trabalhado dentro da organização, que facilita a constante reavaliação de toda a sua estrutura. De acordo com Cury (2016, p.

259), a análise administrativa é definida como “processo de trabalho dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos”. O autor apresenta dois pontos principais da análise administrativa, que são: o diagnóstico situacional das causas e a intervenção planejada. Pode-se compreender, então, que a análise administrativa avalia os acontecimentos internos e busca solucionar os problemas encontrados. A partir do diagnóstico da empresa, é possível definir os problemas encontrados e montar um plano que corrija os erros durante o processo.

Segundo Martinelli (2012, p. 54), na visão do método pesquisa e ação, o diagnóstico é realizado pelos responsáveis da análise, sendo prestadores de serviço na organização estudada, que por meio do trabalho em conjunto, realiza uma pesquisa sobre as situações que ocorrem no cotidiano organizacional, buscando filtrar os principais problemas e solucioná-los.

> Diagnóstico: o grupo de pesquisa prepara uma avaliação independente e objetiva da estrutura existente e do desempenho administrativo da organização do cliente; em seguida, discussão conjunta das conclusões entre o cliente e a equipe de pesquisa em busca da concordância quanto a definição dos principais problemas (MARTINELLI, 2012, p. 54).

A partir desse diagnóstico, a empresa consegue realizar uma intervenção planejada, que envolve estudar os problemas encontrados, no intuito de encontrar uma solução e planejar mudanças que favoreçam a organização. Tais intervenções ocorrem na fase de implementação, sendo aplicadas de forma gradativa, com o objetivo de modificar não apenas os processos de forma superficial, mas afetar tanto a estrutura formal e também informal da organização. Sendo uma metodologia de aperfeiçoamento e renovação organizacional (CURY, 2016).

Esse diagnóstico permite que a empresa se reorganize no intuito de aprimorar seus processos. Essa organização é realizada de acordo com o resultado obtido no diagnóstico organizacional. De acordo com Carreira (2009, p. 61), a reorganização “é necessária quando a empresa deseja mudar o papel de um órgão, expandindo-o, reduzindo-o, ou eliminando-o da estrutura da empresa; quando é necessário alterar os procedimentos dos processos para a produção de bens ou serviços”.

Para que a análise administrativa consiga realizar uma intervenção na estrutura informal da empresa, é necessário que avalie de forma minuciosa a parte da cultura organizacional. De acordo com Kanaane (2017, p. 32), o conceito de cultura organizacional é composto por três dimensões: “material – sistema produtivo;

psicossocial – sistema de comunicação e interação dos envolvidos; e ideologia – sistema de valores vigentes na organização”.

De acordo com Daft (2014, p. 380), cultura é definida como o “conjunto de valores, normas, crenças orientadoras, entendimentos e modos de pensar que são compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos aos novos membros como sendo as maneiras corretas de pensar, sentir e se comportar”. Podemos, então, compreender como cultura organizacional, todas as características que influenciam as relações internas de uma organização, qual a forma de se trabalhar e de se relacionar e como agir diante de determinadas situações. Dentro das organizações, a cultura pode ser algo tanto positivo quanto negativo, dependendo da forma que reflete nos processos internos. O autor ainda salienta que “o modo como a organização é projetada também é um reflexo da sua cultura”, pois, quando a cultura organizacional busca uma linha de aprendizagem e melhorias, tende a refletir de forma positiva na organização, mas, quando a cultura não consegue se moldar e aprender com os erros, tende a permanecer em uma cultura internamente destrutiva.

Para que a Análise Administrativa consiga mudar a estrutura de uma empresa, deve ter como objetivo que suas tarefas alcancem a cultura comportamental, dessa forma, modificando a maneira dos colaboradores de se adaptarem às novas dinâmicas. Cury (2016, p. 264) ressalta a importância de, ao realizar o diagnóstico organizacional, saber identificar quais são as normas existentes e alocar as pessoas, conforme suas características produtivas, conforme sua cultura, sendo então o papel do diagnóstico “estudar e entender as normas para modificá-las". Entender a organização como um todo permite que os responsáveis pela análise administrativa saibam quais os pontos que devem ser melhorados. O diagnóstico da organização é o ponto de partida para se realizar uma abordagem eficiente na organização. Após o diagnóstico, é que irão ser trabalhadas as melhores soluções para o problema encontrado.

O planejamento das melhorias necessárias da estrutura organizacional da empresa apresenta um plano ideal, no qual resulte em melhorias do clima organizacional, da estrutura organizacional, dos métodos, técnicas e processos de trabalho, podendo ser proposto, também, novas técnicas gerenciais ou operacionais, algum programa de capacitação das equipes, manuais de serviço, etc. (CURY, 2016, p. 274).

Seguindo, então, na metodologia de análise administrativa, a equipe de analista realiza o planejamento das soluções sobre os problemas, levando em consideração que é um trabalho de grande complexidade. Essa etapa é concluída, a partir da elaboração de um relatório, propondo maneiras de corrigir os pontos de melhorias encontrados a partir do diagnóstico situacional das causas. A segunda etapa do planejamento das soluções é a crítica do planejamento, que tem como intuito avaliar as soluções propostas e compreender quais os resultados esperados dessa abordagem (CURY, 2016, p. 275).

Ao encerrar a crítica do planejamento, é feita as adequações propostas na etapa anterior e se inicia o processo de implantação. Cury (2016, p. 276) afirma que essa etapa “compreende a execução do plano traçado sendo de grande importância para o sucesso final do projeto”. A implantação é feita de forma progressiva, pois envolve o sistema da organização como um todo, incluindo a cultura da organização. Para concluir o projeto da análise administrativa, é realizado o controle dos resultados, “cujo objetivo é verificar se o plano adotado é realmente o melhor” (CURY, 2016, p. 277). Depois de todas as etapas realizadas, é feito um relatório completo, no qual se propõe a avaliação periódica do sistema que foi implantado, pois, pela administração em si, ser bastante dinâmica, pode ser necessário realizar adaptações nas mudanças já implementadas.

Conclui-se que a análise administrativa busca melhorias dentro de uma organização, encontrando quais os problemas existentes e buscando corrigir esses problemas com base em um estudo teórico. É de extrema importância que esse estudo seja realizado com o apoio da organização, agregando com a sua experiência de rotina da empresa, sendo capaz de dar opiniões sobre os processos e melhorias a serem alcançadas. Essa abordagem organizacional permite que as empresas se mantenham ativas e competitivas no mercado, pois quanto mais estruturadas e organizadas, de maneira que favoreça os processos, mais produtiva a empresa se tornará.

2.6 Agronegócio

Com o crescimento populacional, a globalização e todos os fatores positivos e negativos que acompanharam essa evolução, o agronegócio mostra-se cada vez mais fundamental para os fatores econômicos e humanos no planeta. Não precisa de uma análise extensa para conseguir perceber ao redor a presença do agronegócio. Os

alimentos, antes de chegarem na casa dos consumidores, passaram por diversos processos de produção e transformação, assim como os vestuários. Com a necessidade de produzir mais, devido ao grande crescimento populacional, o agronegócio buscou maneiras e tecnologias de aprimorar a produção, com o objetivo de produzir mais em menos espaço. As empresas passaram a usar a tecnologia a seu favor, tanto para a produção no campo como para o administrativo e a comercialização.

O agronegócio engloba as atividades desde a produção, transformação e distribuição de todos os produtos relacionados com a agricultura e a pecuária. Os estudos acerca da temática de agronegócio baseiam-se na definição dada por Davis e Goldberg, em 1957, em que apresentavam o conceito de "*agribusiness*", como *"a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles"* (DAVIS; GOLDBERG, 1957 apud BATALHA, 2014, p. 5). Essa definição apresenta o agronegócio como um conjunto de fatores que compõem uma gigantesca rede de negócios em torno de toda produção agropecuária. Pode-se traduzir o *agribusiness* como um grande sistema, composto por subsistemas de insumos, produção, transformação, em que estão em constante troca.

O agronegócio se tornou de grande importância para a economia mundial. Com destaque para o PIB brasileiro, de acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea), em parceria com a Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), os dados de julho de 2020 apontam que, no Brasil, o crescimento foi de 6,75% no período. A pesquisa aponta que, em 2020, a safra de grãos se destacou diante da demanda internacional e do mercado doméstico (BARROS et al., 2020, p. 1). Na **Figura 8**, é possível verificar os dados sobre o PIB do agronegócio.

Figura 8: PIB do Agronegócio - taxa de variação e acumulada no período (%), outubro de 2020.

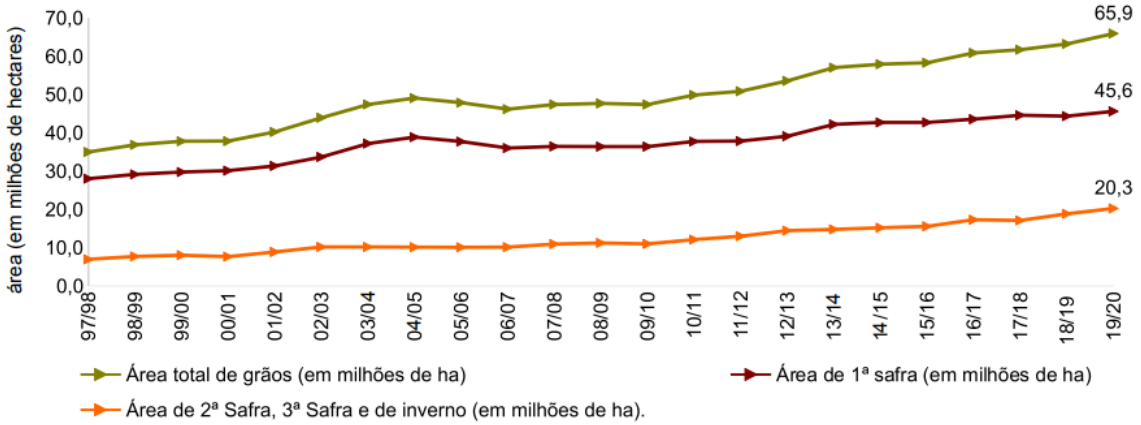
	Insumos	Primário	Agroindústria	Agrosserviços	Total
jul-20	0,55	2,95	0,34	1,03	1,26
Acumulado (jan-jul/2020)	2,40	18,46	-0,37	6,00	6,75

Fonte: Cepea/USP e CNA

Fonte: Cepea/USP e CNA.

O Brasil tem grande capacidade produtiva, devido ao clima e aos terrenos variados. Com todas as tecnologias utilizadas para manejo de solo e produção de sementes, com ajuda de tecnologias que permitem ser realizado a agricultura de precisão e gestão integrada, com capacitação da mão de obra e demais fatores, são de grande importância para a expansão da produtividade do país. O conjunto desses fatores possibilita a realização de até três safras anuais, utilizando uma mesma área. De acordo com o acompanhamento realizado pelas Conab, da safra 2019/2020, a produção atingiu o recorde estimado, em 257, 9 milhões de toneladas (CONAB, 2020).

Figura 9: Comportamento de área cultivada no Brasil.



Fonte: Conab (2020, p. 13).

De acordo com o gráfico apresentado pela Conab, podemos observar o aumento gradativo de produtividade, desde a safra de 1997/1998 até a safra de 2019/2020. Fatores que contribuem para esse crescimento estão relacionados com o aumento das tecnologias e inovações, utilizadas por toda a cadeia de produção do agronegócio. Essas tecnologias permitiram a abertura de novas áreas agricultáveis, por meio do tratamento de solo, a inovação em máquinas e equipamentos e toda a digitalização dentro do campo, facilitando a comunicação de fornecedores e colaboradores. Uma prática predominante da agricultura de precisão é a correção de solo, que com base em amostragens de solo, é possível identificar quais nutrientes precisam ser corrigidos e, por meio da aplicação de calcário, gesso, fósforo e potássio, transformam um solo com deficiência de nutrientes em solo altamente produtivo (MOLIN, 2017).

As tecnologias atuais são grandes aliadas do agronegócio, permitindo uma gestão integrada de toda a cadeia de produção. O uso de sistemas ERP - *Enterprise Resource Planning* é de grande importância para a administração de empresas, inclusive no agronegócio que tem utilizado a tecnologia como grande aliada nos resultados de produtividade. O sistema ERP tem como objetivo a integração do fluxo de informações entre os diversos setores, isso permite o planejamento e gerenciamento dos recursos disponíveis na empresa em todos os níveis administrativos (SOUZA et al., 2007).

Com a inovação do campo, a administração rural se tornou de grande importância para a efetividade das produções agropecuárias. O entendimento do ambiente rural como um sistema complexo e de grande necessidade de capacitação dos seus colaboradores, fez com que surgisse a necessidade de aperfeiçoamento das estruturas rurais e, consequentemente, de todos os funcionários. As tecnologias levaram para o campo inovações, em que se fez necessária a readaptação cultural para as inovadoras técnicas de manejo. Diante dessa nova realidade, a administração rural busca controlar seus recursos (materiais, humanos, financeiros, mercadológicos), analisando-os com clareza e traçando objetivos, conforme vão surgindo as demandas (ARRUDA, 2013, p. 10).

Com toda transformação e modernização rural, os empreendimentos buscaram uma nova forma de gestão. Preocupados com a competitividade do mercado, passaram a buscar modelos inovadores que conseguissem atender a todas as demandas do ambiente em que estão inseridas. De acordo com Batalha (2017, p. 630), “as propriedades rurais estão procurando novos modelos para o padrão gerencial e operacional, considerando o consumidor como principal agente definidor dos padrões de qualidade”.

Conclui-se, então, que o agronegócio trouxe uma nova visão do campo e das relações de negócio atuais, passando pelas inovações de insumos e maquinário e, também, pela forma de administrar o campo e seus negócios. É notório, então, a importância de se compreender o ambiente do campo como um grande sistema, onde existe a necessidade de inovações e gestão de acordo com as teorias administrativas, que se encaixam com a realidade e a cultura de cada ambiente organizacional.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa realizou-se utilizando a abordagem qualitativa, em que Creswell (2014, p. 26) define como o “meio de explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social”. Compreende-se da análise qualitativa como a forma de avaliar as questões que surgem dentre os processos de uma organização, analisando as particularidades e realidade da Fazenda Sete Irmãos, que tem como objetivo realizar a análise administrativa. Realizou-se a pesquisa bibliográfica (CURY, 2016) sobre a temática de análise administrativa. Creswell (2014) apresenta que a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação que tem características indutivas, a partir da interpretação da realidade social e de acordo com a complexidade de cada situação.

Em uma pesquisa qualitativa, é importante a busca por informações sobre a questão a ser investigada, pois a partir dessa análise teórica, se cria uma rede de conhecimento que possibilita o pesquisador unir estudos teóricos com as realidades encontradas. Os aspectos essenciais na pesquisa qualitativa, de acordo com Flick (2009, p. 23), “consistem na escolha adequada de métodos e teorias convenientes, no reconhecimento e análise de diferentes perspectivas”, realizar estudos teóricos, acerca do tema, permite que o pesquisador tenha um embasamento em observações e na forma de propor melhorias na realidade encontrada, sendo de extrema importância para realizar a análise administrativa. O estudo teórico, referente ao tema, auxilia os pesquisadores nas reflexões relacionadas com a “parte do processo de produção do conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos”.

Para a realização da pesquisa, realizou-se a análise administrativa a partir das experiências obtidas durante o período de realização do estágio. Por meio de vivência e do contato direto com os administradores e diretores da Fazenda Sete Irmãos, foi possível observar a dinâmica de gestão executada na Fazenda. Realizou-se a entrevista orientada com os administradores da Fazenda Sete Irmãos, em formato on-line. Essa vivência, juntamente com todo estudo teórico realizado, possibilitou uma visão ampla e comparativa do que é praticado dentro da organização e das teorias apresentadas para proposição de melhorias da estrutura organizacional.

3.1 Caracterização da Organização

A Fazenda Sete Irmãos está localizada na região de Água Fria de Goiás, mantém fortes características de uma empresa familiar, sendo sua diretoria composta por três sócios. É participante do grupo Nativa Corporações, que é uma empresa com diversas vertentes voltadas para o agronegócio e apoio a produtores rurais. A área total é de 3.632,9 hectares, tendo em sua equipe o total de 51 funcionários para realização da gestão.

3.2 Instrumentos de Pesquisa

Realizaram-se quatro entrevistas semiestruturadas com os responsáveis pelo administrativo da Fazenda Sete Irmãos. O roteiro da entrevista foi composto de cinco questões abertas. A entrevista foi aplicada, em forma de diálogo, e podem ser observadas as características internas na Fazenda. Coletaram-se as informações para compreender a estrutura organizacional e a estrutura física, sendo importante também para analisar qual é a missão que a empresa tem traçada, qual a visão futura em que a organização espera alcançar e quais os valores que são utilizados para o alcance desses objetivos. Na busca de compreender o ponto de vista do diretor sobre melhorias que são indispensáveis para o funcionamento da Fazenda e, assim, poder traduzir de tais levantamentos as problemáticas encontradas dentro da organização e buscar soluções para as possíveis falhas encontradas.

Quadro 5: Roteiro de entrevista semiestruturada.

ROTEIRO ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA – FAZENDA SETE IRMÃOS

a. Fale da história da Fazenda Sete Irmãos.
b. Como a Fazenda está organizada?
c. Como ocorre a gestão da Fazenda Sete Irmãos.
d. Quais as melhorias que você propõe para a Fazenda Sete Irmãos.
e. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Fonte: Elaborado pela autora, 2021.

Utilizou-se a teoria de análise administrativa, proposta por Cury (2016, p. 266), a partir de um diagnóstico situacional das causas, seguido as etapas do levantamento, que consistem em revisão de literatura, entrevistas e observação pessoal. No caso da

presente pesquisa, realizou-se a revisão de literatura, que se encontra no referencial teórico, as três entrevistas com responsáveis pelo administrativo e as observações pessoais assistemáticas, obtidas durante o período de estágio obrigatório na Fazenda Sete Irmãos.

A segunda subetapa é a crítica do levantamento, composta pela identificação do problema, em que foi avaliado detalhadamente todos os dados coletados e comparados com as conclusões do diagnóstico preliminar do problema, relacionado com a estrutura e a organização. Essa etapa tem como objetivo solidificar as análises realizadas na primeira subetapa do levantamento, busca realizar o diagnóstico dos problemas encontrados, as dificuldades do sistema, identificando os pontos críticos de toda estrutura organizacional, levando em consideração tanto o ambiente interno como o ambiente externo, sendo analisada a empresa como um sistema aberto (CURY, 2016, p. 272).

3.3 Análise das Informações

A partir da coleta dos dados necessários, realizou-se o diagnóstico situacional da organização, que é a primeira etapa da análise administrativa, tendo como base a estrutura apresentada por Cury (2016, p. 259). O diagnóstico situacional das causas tem como objetivo “identificar não só o clima e a estrutura da organização, mas também seus métodos e processos de trabalho", que é realizado por meio do levantamento de dados e a crítica do levantamento.

A análise do conteúdo das entrevistas possibilitou a caracterização da organização estudada, tanto a sua estrutura organizacional como também seus equipamentos, processos de produção e gestão de pessoas. Juntamente com a análise realizada durante o período de realização do estágio, que permitiu uma análise interna, como foi observado de modo assistemático os processos e a circulação de informações, analisando as hierarquias e técnicas utilizadas para a execução das atividades.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Na análise e discussão, apresenta-se a Fazenda Sete Irmãos, visando caracterizá-la e compreendê-la de forma detalhada, o histórico da propriedade, como é dividida e como funciona a sua estrutura física e organizacional. Após a etapa de caracterização, realiza-se a análise da estrutura administrativa da organização em questão, por meio do levantamento dos pontos de melhorias encontrados, de todo o levantamento realizado e da experiência sistemática no período de estágio obrigatório. Para finalizar, foram propostas melhorias pontuais para a Fazenda Sete Irmãos, tendo como base teorias e estudos acerca do planejamento com o método da análise administrativa.

4.1 Apresentação da Empresa

A Fazenda Sete Irmãos foi arrendada por sócios do grupo Nativa Agrícola desde o dia 14 de setembro de 2014, a partir de então, o grupo, com o intuito de expandir sua produção, arrendou outras sete Fazendas, localizadas no município de Água Fria de Goiás e Niquelândia, no estado de Goiás. A Fazenda Sete Irmãos e todas as demais áreas arrendadas são administradas por uma mesma equipe e fazem parte do grupo Nativa Corporações. O grupo Nativa Corporações é um conjunto de empresas que tratam de diversas vertentes no ramo do agronegócio. São responsáveis pela venda de insumos agrícolas para produção de cereais e hortifrúti, unidade de beneficiamento de sementes, laboratório de análise e agricultura de precisão. A Fazenda Sete Irmãos faz parte de uma vertente do grupo Nativa, que é Nativa Agrícola.

A administração da Fazenda segue seus próprios métodos e processos de trabalho, sendo o mecanismo de trabalho não baseado em uma gestão de métodos e processos. Os diretores e gestores da Fazenda compreendem a importância da constante análise e melhorias na administração, diante disso, é notória a busca por melhorias relacionadas com a formação de lideranças dentro da propriedade, com o apoio de uma empresa terceirizada para realizar a gestão de equipe, buscam métodos que favoreçam a gestão interna e reduzam os índices de falhas durante os processos realizados, mas percebe-se falhas graves que acabam ofuscando as melhorias que são propostas.

4.1.1 Histórico

A Fazenda Sete Irmãos é arrendada por três diretores que fazem parte do grupo Nativa Corporações, desde o ano de 2014. Iniciou-se com o arrendamento da mesma e os diretores foram expandindo as áreas cultiváveis com o passar dos anos. Atualmente, são sete Fazendas arredadas, além da Fazenda Sete Irmãos: Jacuba; Santa Helena; Cachoeirinha; Joel Lobo; Sucuri; Dois Irmãos e Coraza.

O foco principal de produção, desde o início, sempre foi o de grãos e de cereais, em que destinam para a área alimentícia, rações e sementes. No ano de 2017, decidiram dar início ao HF (hortifrúti), que se refere à produção de frutas, verduras e legumes, em que foi necessária a contratação de uma equipe para trabalhar nesse setor, pela demanda maior de mão de obra e as atividades de manejo necessitarem de ser realizadas, na maior parte, de forma manual. A partir da criação desse setor, a Fazenda aumentou a sua variedade produtiva, passando a cultivar: batata, alho, cenoura, beterraba, cebola e abobrinha. Porém, em dezembro de 2020, esse setor produtivo foi encerrado, os motivos não foram apresentados, mas por ser um setor que demandava um custo maior, tanto com mão de obra quanto com manejo no geral e, também, pela alta do preço das commodities, devido ao crescimento do agronegócio no país, unido com a crise enfrentada mundialmente, pode ter sido um fator determinante para essa decisão.

Atualmente, a empresa está focada na produção de grãos e de cereais, aproveitando a alta na rentabilidade da soja e facilitando a gestão da Fazenda como um todo, já que quando trabalhavam com o hortifrúti, a necessidade de mãos de obra e gestão fazia com que o setor fosse complexo e pouco lucrativo.

4.1.2 Missão, Visão E Valores

A Fazenda Sete Irmãos não possui missão, visão e valores definidos para sua administração interna. Já o grupo Nativa Corporações, tem definido, porém não é de adesão nem conhecimento dos funcionários operacionais da Fazenda Sete Irmãos, então não é algo que seja utilizado na administração interna da Fazenda. Sendo um ponto a ser reavaliado, pois é de grande importância para a administração da empresa ter sua missão, visão e valores definidos, pois oferecem um alicerce e síntese de toda a estrutura organizacional e para que a empresa trabalha.

A missão da empresa consegue definir sua razão de ser, seus principais objetivos e meios para alcançá-los. A visão da empresa tem como intuito traçar objetivos e ambições a longo prazo, para que a empresa tenha clareza da atual situação e qual patamar deseja alcançar. Os valores permitem que a empresa trace quais adjetivos serão necessários manter em sua estrutura para cumprir sua missão e alcançar todas as metas traçadas.

4.1.3 Estrutura Organizacional

A equipe da Fazenda Sete Irmãos é composta por 51 funcionários, divididos em diferentes níveis: estratégico, tático e operacional. A equipe administrativa, no nível estratégico, é composta pelos três sócios da Fazenda. Dentro do nível tático, estão um gerente administrativo, subgerente administrativo e gerente operacional. No nível operacional, estão diretamente ligados ao administrativo, um auxiliar administrativo e um responsável pelos recursos humanos. A Fazenda não possui um organograma definido e apresentado para a empresa e seus colaboradores, refletindo diretamente na clareza de hierarquias dentro da organização.

O *software* utilizado pelo administrativo da Fazenda é o Ksagro, auxiliando no controle de todas as rotinas da Fazenda, sendo atividades de plantio, aplicações, colheita, armazenamento dos grãos, vendas com contratos ou sem contratos, controle de folha de pagamento e toda a parte financeira das propriedades. São controlados pelo software o estoque: insumos agrícolas, separados por nome de cada insumo; almoxarifado, peças de maquinário e combustíveis; controle de colheita e venda dos produtos.

A comercialização dos produtos é feita por meio de contratos com as empresas interessadas, sendo a retirada da produção, conforme acordada com o comprador e se baseando em todos os pré-requisitos definidos em contratos, desde a data de retirada do produto até a qualidade dos grãos. Essas variantes são definidas, conforme a solicitação do comprador e a classificação realizada no ato de carregamento.

Como em toda propriedade rural, a Fazenda tem todo um planejamento de safra por safra, em que é decidido quais as culturas que irão ser semeadas e estabelecidas as datas de plantio e colheita, levando em consideração o ciclo de cada semente, características de clima e logística da administração. O acompanhamento das áreas, durante todas as etapas de desenvolvimento das cultivares, são realizadas

pelos próprios diretores graduados em agronomia, com a participação do gerente de campo para monitoramento e controle de eventuais pragas e ervas daninhas.

A Fazenda conta com o apoio de consultoria técnica na área de capacitação, organização de equipes e desenvolvimento de líderes.

4.1.4 Estrutura Física

Ao todo, a equipe administrativa da Fazenda Sete Irmãos cultiva o total de 3.632,9 hectares, divididos em oito fazendas, sendo todas arrendadas pelos três sócios. Para dar suporte a sua equipe de 51 funcionários, a Fazenda possui em sua estrutura vinte e duas casas, três alojamentos com capacidade média de 20 funcionários, dando apoio tanto aos funcionários internos como colaboradores terceirizados. Possui dois refeitórios terceirizados, que conseguem atender a todas as oito unidades do grupo, a necessidade de ter duas cantinas, é devido à distância entre as unidades, que variam até 35 km de uma unidade a outra. A estrutura de armazenagem é composta por seis silos metálicos, com capacidade de armazenamento de até 150.000 sacas, equivalente a 9.000 toneladas.

Ao que se refere à estrutura produtiva, a Fazenda atualmente tem, como cultura principal, a produção de cereais, que são: soja; milho convencional; milho semente; trigo; feijão; arroz; sorgo; aveia; ervilha; triticale; milheto; entre outros. A produção consegue atingir até 3 safras anuais em áreas irrigadas e duas safras em determinada quantidade de áreas de sequeiro, sendo desse total de 3.632,9 hectares, 1591,2 de área irrigada e 2.41,7 de sequeiro. O modo de produção é feito em forma de plantio direto, com rotação de culturas, podendo variar conforme a necessidade de cada área.

4.2 Análise da Estrutura Administrativa

A partir das quatro entrevistas realizadas com a equipe administrativa da Fazenda Sete Irmãos, juntamente com a vivência do estágio e observação pessoal, foi possível identificar pontos fortes e pontos de melhoria da organização. Decorrente dessa análise, apresenta-se a crítica do levantamento, que tem como propósito realizar o diagnóstico dos principais problemas e dificuldades encontrados na organização, para que então seja proposto um plano de melhoria dos pontos abordados. De acordo com Cury (2016), essa etapa de crítica do levantamento é

realizada pelos analistas, em que é avaliado todos os dados coletados, o que permite maior assertividade nas soluções propostas de melhorias.

4.2.1 Identificação do problema

A etapa de identificação do problema, dentro da metodologia da análise administrativa, é realizada na subetapa crítica do levantamento e tem como intuito transformar todos os dados colhidos no levantamento em informações, seguindo o contexto e realidade da Fazenda Sete Irmãos. Descreve Cury (2016, p. 210), que é importante, ao realizar esse levantamento dos pontos críticos internos da organização, a avaliação do relacionamento da organização com o ambiente externo, com o intuito de identificar também o relacionamento da empresa com o ambiente em que está inserida. É de extrema importância analisar, também, os processos de entrada e saída, dentro dos subsistemas internos da organização, a fim de compreender que toda interferência dentro de um subsistema irá refletir na empresa como um todo.

De acordo com Oliveira (2018, p. 82), a análise interna de uma empresa “coloca em evidência as qualidades e deficiências da empresa”. Esse é o intuito da análise administrativa, evidenciar os pontos positivos e de melhorias dentro de uma empresa, e após uma pesquisa, realizar análise e propor melhorias. Seguindo a intenção do proposto pelo trabalho, pode-se evidenciar pontos positivos e de melhorias dentro da empresa em estudo.

4.2.2 Pontos positivos

Os sócios da Fazenda Sete Irmãos e demais Fazendas arrendadas fazem parte do grupo Nativa, favorecendo a administração da Fazenda que passa a compor este grupo que também é formado por laboratórios, unidade de beneficiamento de sementes e agricultura de precisão, fazendo com que todas essas vertentes auxiliem e estejam próximas ao produtor rural.

Outro ponto forte que pode ser analisado é a capacidade produtiva da Fazenda Sete Irmãos e as outras sete Fazendas arrendadas, que somam no total 3.632,9 hectares, divididos entre áreas irrigadas e área de sequeiro, permitindo que os produtores realizem até três safras anuais, se a área estiver irrigada. Porém, quanto maior a capacidade produtiva, maior é a necessidade de logística e gestão

organizacional, para que se consiga um equilíbrio entre as variantes de tempo, ciclo de cada cultura e logística da colheita do grão.

A quantidade de hectares plantados favorece a empresa em relação à variedade produtiva. Produzem, em média, dez culturas de cereais diferentes, podendo manter um equilíbrio e diminuindo os riscos em relação ao preço de venda e à lucratividade. Essa variedade favorece também no reconhecimento do ambiente externo em relação à qualidade e à diversificação dos seus produtos.

4.2.3 Pontos de melhorias

O primeiro ponto de melhoria, a ser apresentado, está relacionado ao planejamento na execução dos processos que se encontram incipientes, pois no decorrer das tarefas diárias de curto e longo prazo, não é realizado com planejamento, isso desencadeia uma série de desvios na operação. Como foi abordado no levantamento de dados (OLIVEIRA, 2014), uma organização é tida como um sistema, composto por subsistemas, e qualquer erro durante o processo das atividades dentro desses subsistemas acaba afetando os demais. Sendo os processos interligados, se um não funciona como esperado, isso tem efeito cascata sobre todos os processos e planejamento da empresa.

O segundo ponto de melhorias, a ser abordado, é tido como consequência do primeiro ponto. Está relacionado aos processos que se apresentam como incipientes. Os erros cometidos durante a execução das atividades, sejam elas em equipe ou individualmente, se repetem com frequência e não há planejamento claro entre a equipe de trabalho sobre as tarefas a serem executadas. Isso afeta na logística de execução dos processos, no desempenho e no relacionamento da equipe. Dentro de uma organização, é necessária a constante avaliação das atividades executadas, toda informação que entra dentro de um subsistema organizacional, após ser concluído e entregue, é de extrema importância que seja realizado um constante *feedback* sobre ações e resultados de todo o trabalho executado.

O terceiro ponto, a ser abordado, refere-se ao fluxo de informações internas da Fazenda Sete Irmãos. As informações se perdem no decorrer dos processos, a falta de clareza das informações, entre os níveis hierárquicos, ocasiona inconsistências durante os processos internos. Isso favorece não só a ocorrência de resultados não esperados, mas também a desarmonia da equipe, que acaba se confundindo em

relação aos processos a serem realizados, podendo provocar um ambiente desfavorável para o relacionamento interpessoal interno.

Diante dos pontos de melhorias apresentados, observa-se que todos os desvios ocorrem em consequência do planejamento irregularmente elaborado, em que a falta de clareza hierárquica e, consequentemente, a indefinição das atividades propostas, ocasionam um montante de desvios que afetam diretamente a estrutura da empresa no geral. Em toda e qualquer atividade de gestão, é necessário que tenha o planejamento e o entendimento do sistema operacional de uma empresa como fatores que se interdependem.

4.3 Propostas de melhorias para Fazenda Sete Irmãos

A partir da análise realizada, juntamente com os estudos teóricos acerca do tema estudado, pode-se compreender alguns pontos-chave, a serem melhorados em relação à estrutura e ao planejamento interno, que consequentemente irão refletir em melhorias na gestão como um todo. Quanto mais complexa a organização, surgem mais tendências a centralização das atividades e isso pode ocasionar a distorção da estrutura adequada às características da organização. De acordo com Cury (2016, p. 120), o responsável pela análise, sendo a organização complexa, pode se posicionar de forma que manipule os cenários da organização, sendo esses o institucional, de processos organizacionais e métodos de trabalho, para que se adeque a estrutura com a realidade da organização.

Com as conclusões alcançadas a partir das informações obtidas na etapa do levantamento, é possível pontuar três vertentes para propor melhorias.

4.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico atual consiste no apoio à administração da empresa e à execução das atividades, para que seja possível acompanhar o cumprimento da missão e visão definidos pela empresa. Quando a empresa tem como base de suas atividades um planejamento definido, faz com que os problemas durante o processo sejam solucionados, sendo o planejamento estratégico uma ferramenta que auxilia na execução dessas atividades e usa de sua metodologia para dar suporte aos processos em período de curto e longo prazo.

De acordo com Oliveira (2018, p. 3), “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. É um meio da organização de programar e autoavaliar, para que a execução dos seus processos seja cada vez mais aperfeiçoada. Apresenta que o “planejamento estratégico também pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa”, pode-se compreender, então, que o planejamento estratégico pode agregar de forma positiva na estrutura administrativa da Fazenda Sete Irmãos, pois é uma ferramenta de gestão que necessita de constante avaliação de impacto, para analisar se o que foi proposto e praticado, alcançou realmente o resultado esperado, e quais os pontos que podem ser aperfeiçoados.

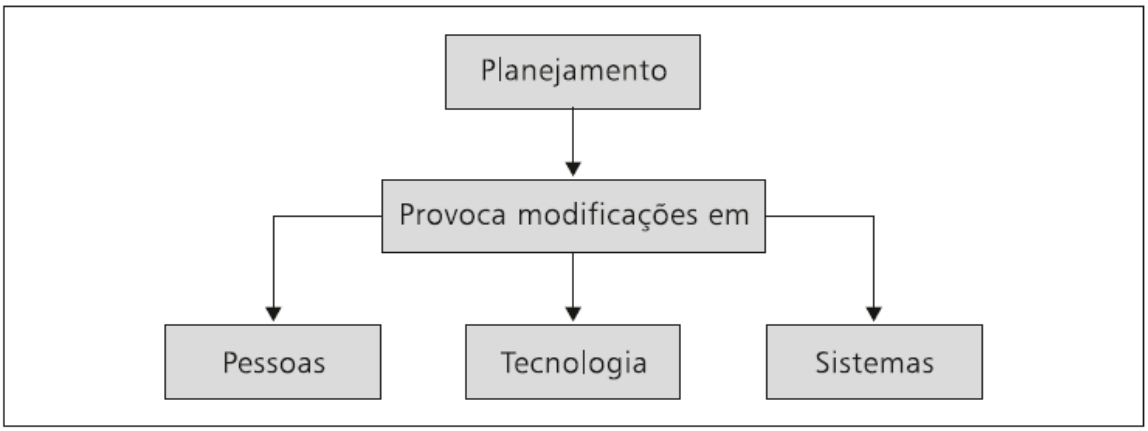
> O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2018, p. 4).

O planejamento estratégico consegue agregar aos processos organizacionais da empresa e permite uma visão a longo prazo de todos os processos decisórios. Também proporciona uma visão horizontal de todos os processos da Fazenda, permitindo um entendimento integral do sistema como todo. O autor Oliveira (2018) aborda que o planejamento estratégico pode definir, da melhor forma, as responsabilidades estabelecidas dentro da organização e também os níveis de autoridade, comunicação e procedimentos. Sendo assim, afetaria diretamente no primeiro e segundo ponto de melhoria, pois essa ferramenta de gestão proporciona à estrutura administrativa um planejamento necessário para que se tenha ações claras e eficazes diante das atividades diárias e a partir da visão a longo prazo que o planejamento estratégico induz, é possível enxergar as ações da Fazenda Sete Irmãos, tendo consciência de que toda e qualquer ação terá reflexo nos resultados futuros.

A metodologia de planejamento estratégico resulta em mudanças de diversas áreas dentro da organização, fazendo com que todos os colaboradores entendam as atividades de forma interdependente, provocando modificações no departamento de pessoas. De acordo com Oliveira (2018, p. 6), “as modificações provocadas nas pessoas podem corresponder às necessidades de treinamento, substituição,

transferência, funções, avaliações etc.”. Consequentemente, afeta também no aprimoramento da tecnologia utilizada dentro da organização, pois toda mudança e aprimoramento dentro de alguma área da empresa têm consequências sobre as demais, por serem inter-relacionadas.

Figura 10: Modificações provocadas pelo planejamento.



Fonte: Oliveira (2018, p. 6).

A implantação de um planejamento estratégico envolve um nível de esforços, e para facilitar a realização desse planejamento, é importante que a empresa se organize estruturalmente, sua missão, visão e valores, e fazendo com que essas metas sejam transmitidas a toda a equipe e que as realizações das tarefas diárias estejam sempre voltadas ao comprimento da missão principal, juntamente as tarefas traçadas pelo plano da empresa. Segundo Kuazaqui (2016, p. 24), “a implantação do planejamento estratégico empresarial envolve um nível de esforços que devem ser devidamente coordenados e articulados com os objetivos e metas corporativas”.

A partir do exposto, propõe-se que a Fazenda Sete Irmãos defina a sua missão e visão, e valores organizacionais, e faça com que esses objetivos sejam de conhecimento tanto do ambiente interno como do ambiente externo da empresa. Buscando uma estruturação com base teórica e entendendo as razões e importância dessas definições organizacionais.

4.3.2 Missão, Visão E Valores

A missão, a visão e os valores de uma empresa permitem que todo seu planejamento e organização estejam voltados para o cumprimento do plano organizacional. A definição da missão é relacionada ao objetivo da empresa, o que

ela deseja agregar ao ambiente externo, qual seu público-alvo e como ela pode alcançar a meta desejada. De acordo com Kuazaqui (2016, p. 19), “a missão da empresa está relacionada a qual necessidade que a empresa pretende atender no mercado e onde deseja estar no futuro”.

A visão da empresa destaca a longo prazo o objetivo relacionado a tudo que a empresa almeja alcançar. Dessa forma, a Fazenda Sete Irmãos, definindo qual a visão da organização, poderá traçar meios para que se tornem consistentes todas as suas ações no presente, almejando o crescimento gradual diante de cada etapa até a situação futura desejada. Segundo Kuazaqui (2016, p. 20), a partir da definição da visão da organização, “a empresa consegue enxergar a médio prazo e que propicia o delineamento do planejamento estratégico. Representa o ambiente futuro onde a empresa pretende estar posicionada com sucesso”. Sendo assim, ao definir a sua visão, a empresa terá conhecimento claro de qual objetivo almeja alcançar a longo prazo, favorecendo a sua estruturação e norteando as ações para o cumprimento desse objetivo principal.

A Fazenda Sete Irmãos, ao traçar sua visão, servirá como ideia-guia do que precisa ser realizado por toda a organização para alcançar o objetivo a longo prazo. Por isso, é importante a definição desses pontos, pois oferecem uma meta principal para que os gestores tenham sempre clareza de qual o resultado e onde a organização precisa chegar, e como o dia a dia da organização deve prosseguir para alcançar essa visão traçada pela empresa. Facilitando a interpretação do ambiente e fazendo com que o cenário caminhe de forma propícia para o cumprimento da missão principal da organização.

Os valores da organização estão relacionados com as virtudes e as qualidades organizacionais, que abrangem a cultura da organização e o alcance da missão e visão apresentados. São ideias que servem de inspiração e orientam o crescimento e alcance do objetivo futuro da organização. Ao definir os valores, a Fazenda Sete Irmãos irá agregar a sua cultura organizacional, evidenciando quais as virtudes valorizadas pela empresa e qual o perfil da sua equipe para o cumprimento de sua missão.

Com base no levantamento dos dados realizados na etapa do diagnóstico situacional da causa, e entendendo a importância da definição desses pontos para a Fazenda sete Irmãos, pode-se realizar a definição da visão, missão e valores, sendo de extrema importância para que a equipe de administradores tenha como claro

entendimento sobre qual o principal objetivo da Fazenda, onde desejam chegar e os valores a serem utilizados no alcance dos objetivos tanto de curto, médio e longo prazo. Segue abaixo, a missão, visão e valores, propostos para a Fazenda Sete Irmãos:

MISSÃO

Produzir variedade de grãos de qualidade, para atender à demanda do mercado, a partir do planejamento empresarial e da alta produtividade por meio de tecnologias.

VISÃO

Ser referência em produtividade e qualidade nos produtos entregues ao mercado tanto nacional como exterior, gerando resultados que se sustentem a partir de uma gestão otimizada, voltada para a alta lucratividade.

VALORES

- Planejamento
- Responsabilidade
- Ética
- Ações estratégicas
- Respeito cultural e ambiental
- Proatividade

4.3.3 Definição Hierárquica

Um dos pontos de melhoria abordados durante o levantamento das informações, é a clareza hierárquica dentro da organização, sendo essa, importante para o entendimento das equipes, relacionado a quem recorrer em caso de dúvidas e inconsistências dentro do processo e quem é responsável pela tomada de decisão dentro das situações ocorridas. É importante o entendimento hierárquico da empresa, para que todas as lideranças conforme forem distribuídas dentro dos processos, consigam entender qual seu papel de ação e seu objetivo perante as tarefas rotineiras. De acordo com Kuazaqui (2016, p. 16), “a hierarquização consiste na distribuição de responsabilidades e de poder a partir de uma ordenação de cargos e funções por meio de uma ordem de importância”.

Para colaborar com a definição hierárquica, é importante que a empresa tenha definido o organograma, onde seja representado de forma gráfica, qual tipo da

estrutura organizacional da empresa e como estão distribuídas as hierarquias. De acordo com Cury (2016, p. 199), o organograma é conceituado como “representação gráfica e abreviada da estrutura da organização”, e tem como finalidade representar de forma gráfica os órgãos da empresa, as funções da empresa de forma genérica, a vinculação e interdependência entre os cargos, os níveis administrativos e toda a hierarquia organizacional.

A hierarquização da empresa e a definição do organograma fazem parte do processo de planejamento, que atua em forma de um processo sistêmico e dinâmico, a partir de conjunto de ações, todo esse processo traduz as responsabilidades dentro da empresa, e a quem as informações devem ser repassadas, pois deixam claro os níveis de responsabilidades, sendo eles estratégico, tático e operacional (KUAZAQUI, 2016, p. 16). Diante do exposto, será apresentado, como melhoria para a Fazenda Sete Irmãos, a definição genérica do organograma da empresa, com base no levantamento realizado.

De acordo com as análises realizadas, pode-se identificar que a estrutura organizacional da Fazenda Sete Irmãos corresponde às características de uma estrutura tradicional, sendo essa denominada linear. De acordo com Cury (2016, p. 208), esse tipo de estrutura tem como características uma chefia, que é fonte exclusiva de autoridade, em que as ordens são seguidas por vias hierárquicas, cada funcionário operacional recebe as ordens de um chefe imediato. Cury (2016, p. 208) apresenta as vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura:

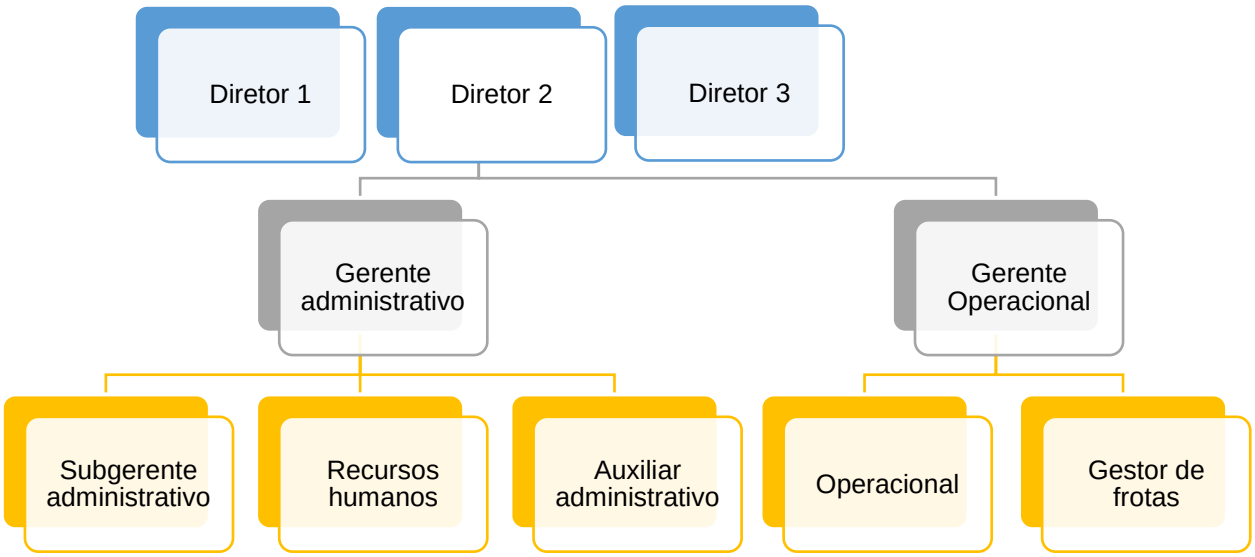
Quadro 6: Vantagens e desvantagens da estrutura linear ou militar.

Vantagens e desvantagens da estrutura linear ou militar	
Vantagens	**Desvantagens**
● Aplicação simples; ● Fácil transmissão de ordens de recebimento de informações; ● Definição clara dos deveres e responsabilidade; ● Decisões rápidas; ● Fácil manutenção da disciplina; ● Baixo custo administrativo.	● Não favorece a especialização; ● Organização rígida; ● Sobrecarregar a direção; ● Exigir chefes excepcionais; ● Não favorece o espírito de equipe, de cooperação; ● A excessiva centralização dificulta a substituição do chefe.

Fonte: Com base em Cury (2016, p. 208).

Como não se tem um organograma definido, essas hierarquias se perdem durante os processos e as tomadas de decisão, sendo responsáveis por desvios de informações que também é um ponto de melhoria abordado. Sendo assim, a definição do organograma colabora não só com o planejamento em si, mas tem resultados em toda a circulação das informações internas da Fazenda. O organograma da Fazenda Sete Irmãos é definido, então, de acordo com o organograma apresentado abaixo:

Quadro 7: Organograma administrativo da Fazenda Sete Irmãos.



Fonte: Elaborado pelo autor com base no levantamento de dados realizado, 2021.

O organograma apresentado consiste apenas de uma representação genérica dos níveis responsáveis por tomada de decisão dentro da organização, tendo em vista que a empresa possui o total de 51 funcionários. O Gerente Operacional se torna grande responsável pelo funcionamento das atividades em geral, pois os funcionários subordinados a ele trabalham em diferentes tarefas e setores de forma concomitante, levando em consideração a complexidade dos processos operacionais existentes em uma Fazenda. Por isso, como já foi citado por Cury (2016, p. 208), uma desvantagem desse tipo de estrutura organizacional é o fato de sobrecarregar a chefia.

Consequentemente, ao se propor um planejamento estratégico para a organização, é possível propor melhorias dos três pontos (planejamento na execução dos processos, indefinição hierárquica e desvio de informações), apresentados na etapa do levantamento. A metodologia do planejamento aborda todos os níveis do planejamento da empresa: nível estratégico, tático e operacional. Toda organização

estrutural e hierárquica irá refletir na circulação das informações, a partir do momento em que o organograma é apresentado e compreendido pela equipe. A definição da missão, visão e valores da Fazenda Sete Irmãos possibilita que a cultura da empresa trabalhe conforme o que foi proposto. Apresentam-se, então, melhorias pontuais, de acordo com os desvios identificados a partir do levantamento realizado. Todas as melhorias, sendo propostas e tendo como base as teorias sobre as ferramentas de aprimoramento administrativo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na análise realizada, pode-se concluir que a metodologia de análise administrativa agrega valor de forma pontual, quanto à tomada de decisões no melhoramento da estrutura organizacional, pois possibilita uma análise detalhada de todos os pontos que podem ser melhorados na gestão da organização.

A importância de apresentar essa metodologia a uma empresa rural pode ser observado pelo grande déficit de capacitação relacionado à gestão no campo, pois com o grande crescimento do agronegócio, em tecnologia, produtividade, cresce também a complexidade de gerir uma empresa rural. O fato de apresentar uma proposta de adequação às metodologias utilizadas na administração tendem a proporcionar benefícios para o campo e facilitar na atualização e na adequação de novas tecnologias e formas de gerenciar.

Pode ser compreendido que a empresa rural deve buscar o planejamento e aperfeiçoamento das suas atividades, entendendo que o planejamento afeta de maneira positiva a organização como um todo. São processos de melhorias que devem ser feitos de maneira concomitante, em que toda a organização esteja envolvida nesse processo de aperfeiçoamento, dando importância aos objetivos de curto, médio e longo prazo. Entendendo que a capacitação da sua equipe e melhorias nos processos de trabalho são resultados de um bom planejamento e melhoramento constante dos desvios eventualmente apresentados.

Entender a empresa rural, como uma organização, caracterizada por um sistema aberto, composta por diversos processos, e que formam um sistema que deve ser analisado e gerido, proporciona aos gestores mais clareza na tomada de decisão. Ter consciência de que os métodos administrativos e controles operacionais são aliados da gestão rural e que, quanto mais pessoas da equipe tiverem consciência e entendimento sobre essa importância, mais fácil será para os líderes conduzir a empresa ao alcance da sua visão.

Diante do questionamento realizado sobre o benefício que a análise administrativa pode agregar a uma empresa rural, conclui-se, com base no estudo, que a análise administrativa é de fundamental importância e apoio ao crescimento de uma empresa agrícola. Ademais, quando estruturada, possui potência em sua capacidade de crescimento, devido à otimização de seus recursos. Sendo cada vez maior a necessidade de capacitação e formação de pessoas para trabalharem no meio rural e que consigam ter um olhar sistêmico, além das porteiras da Fazenda, e buscar

novos horizontes de crescimento e oportunidades, agregando, de maneira ímpar, a empresa que atua em um ramo que está cada vez mais crescente, no Brasil e mundialmente.

Trazer a análise administrativa para o ambiente de uma empresa rural, é desafiador, tendo em vista que as mudanças, para serem efetivas, devem alcançar a cultura organizacional. Porém, a análise administrativa se torna um divisor de águas, quando uma propriedade rural decide ser avaliada por meio dessa ferramenta e, assim, consegue identificar-se como uma empresa que necessita ser estruturada a partir de seus sistemas internos aprimorados, tendo reflexo integrado na visão da empresa como um sistema aberto, de constante interação com o meio em que essa organização está inserida e, também, na sua gestão e na sua produtividade.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, L. **Administração rural e economia rural**. São Paulo: Instituto Formação, 2013. Disponível em: http://www.ifcursos.com.br/sistema/admin/arquivos/14-29-36-apostiladeadmeeconomiarural.pdf. Acesso em: 2 nov. 2020.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2014. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522494682/. Acesso em: 2 nov. 2020.

BOIN, M. O. **As lideranças na organização empresarial contemporânea**: uma abordagem da relação intersubjetiva entre o homem e a organização de trabalho. 2002. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciência e Letras de Assis, Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 2002. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/97647/boin_mo_me_assis.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 11 set. 2020.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089204/. Acesso em: 2 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Manole, 2014. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520440469/. Acesso em: 13 set. 2020.

CHIAVENATO, I. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2020. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/. Acesso em: 11 abr. 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Grupo A, 2010. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536323589/. Acesso em: 14 mar. 2021.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos**: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. 4 ed. São Paulo: Grupo GEN, 2013. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478347/. Acesso em: 15 out. 2020

CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 9. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010039/. Acesso em: 9 set. 2020.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2014. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522116898/. Acesso em: 9 set. 2020.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Grupo A, 2009. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536318523/. Acesso em: 14 mar. 2021.

KANAANE, R. K. **Comportamento humano nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2017. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012873/. Acesso em: 9 set. 2020

KUAZAQUI, E. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/. Acesso em: 26 abr. 2021.

LUCCHI, B. B. et al. **PIB do Agronegócio**. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada & Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. Relatório do PIB do agronegócio brasileiro, out. 2020. Disponível em: https://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Cepea_CNA_Pib_jul_2020(1).pdf. Acesso em: 27 out. 2020.

MARTINELLI, D. P. **Teoria geral dos sistemas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502180390/. Acesso em: 14 set. 2020.

MARTINELLI, D. P. **Visão sistêmica e administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502088521/. Acesso em: 16 set. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/paulogomes/disciplinas/conteudos-1-bimestre/introducao-a-administracao-antonio-cesar-amaru-maximiniano-5-edicao/view. Acesso em: 10 set. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2012. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475872/. Acesso em: 14 set. 2020.

MIRANDA, R. L. D.; WBATUBA, B. B. R. A estratégia em processos de mudança organizacional: evolução e tendências. **Revista do Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, Santa Catarina, v. 2, n. 2, 2017. Disponível em: http://www.lareferencia.info/vufind/Record/BR_811215d5777b326135d99f76ca1f6d6f Acesso em: 12 set. 2020.

MOLIM, J. P. **Agricultura de precisão**: números do mercado brasileiro. Agricultura de precisão, boletim técnico 3, São Paulo, 2017. Disponível em: http://www.agriculturadeprecisao.org.br/wp-content/uploads/2019/08/BT_3.pdf. Acesso em: 20 out. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. 3. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2014. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522485888/. Acesso em: 3 out. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2018. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016840/. Acesso em: 29 set. 2020.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. São Paulo: Grupo GEN, 2013. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482115/. Acesso em: 5 out. 2020.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502106185/. Acesso em: 5 out. 2020.

RIBEIRO, A. D. L. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63539-5/. Acesso em: 14 set. 2020.

SOUZA, I. I. L.; AMARO, F. S.; BEZERRA, R. F.; FERNANDES, J. A. L.; NOVAIS, S. M. Os impactos da implantação do sistema ERP: um estudo de caso em uma indústria multinacional do setor automobilístico. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2007, Bauru, SP. **Anais** [...]. Bauru, SP: UNESP, 2007. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/1423_Artigo%20SEGET%204.pdf. Acesso em: 10 setembro 2020.

SUPRA. *In*: DICIONÁRIO on-line de Português. Porto: 7Graus, 2020. Disponível em: https://www.dicio.com.br/supra/#:~:text=Significado%20de%20Supra,se%20encontra%20acima%20do%20rim. Acesso em: 16 set. 2020.