

# OS PILARES DA TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E O TOYOTISMO: UM ESTUDO NA COMPANHIA DE GESTÃO DE RECURSOS HÍDRICOS

Guilherme Farias de Oliveira (UNICATÓLICA) guilherme.f15@live.com  
Dhieciane de Sousa Araújo (UNICATÓLICA) dhiecyaraujo@gmail.com  
Bárbara Sampaio de Menezes (UNICATÓLICA) barbarasampaio@unicatolicaquixada.edu.br

## Resumo

Após a revolução industrial despontaram-se novas formas de organização do trabalho, sendo necessário estudos voltados a dinâmica organizacional das empresas. Desta forma este trabalho objetiva-se analisar a dinâmica organizacional da COGERH sobre a luz dos pilares da Teoria Geral da Administração e Toyotismo. Por meio da realização de cinco entrevistas semiestruturadas com o gerente regional da companhia e analistas de recursos hídricos foram coletados pertinentes dados em relação a empresa em estudo. A apreciação e interpretação dos dados foi feito através da análise de conteúdo. Por intermédio da análise foi constatado que a empresa COGERH possui diversas características dos pilares da Teoria Geral da Administração e o Toyotismo em sua dinâmica organizacional com predominância nas ideias da Administração Científica e a Teoria da Burocracia. Desta forma pode-se concluir que a empresa COGERH apresenta fortes particularidades dos pilares da Teoria Geral da Administração, quanto ao Toyotismo suas ideias centrais estão apenas em fase de planejamento.

**Palavras-Chave:** Organização; Administração; Dinâmica Organizacional.

## 1. Introdução

O século XVIII foi marcado por uma série de transformações nos setores produtivos, a chamada revolução industrial proporcionou o surgimento de uma nova entidade humana: as fábricas. Assim, possibilitando a migração do sistema artesanal para o modelo industrial, permitindo o início de novas formas de produção. Com o desenvolvimento técnico, aperfeiçoamento das máquinas e introdução de novas tecnologias houve um acelerado progresso da industrialização e por consequência do trabalho assalariado, surgindo novas formas de organização do trabalho (MAGALHÃES *et al.*, 2014).

Desta forma, despontam os primeiros estudos em relação as melhorias nos ambientes fabris, com o intuito de orientar os gerentes de como administrar os recursos humanos, materiais e os ambientes produtivos das organizações de forma a torná-la mais eficiente para a maximização dos lucros (AGUIAR *et al.*, 2014). Dentre estas teorias destacam-se: a Teoria da Administração

Científica, a Teoria da Administração Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria da Burocracia e Toyotismo.

Com base nas considerações expostas, o presente estudo justifica-se pela importância de conhecer a dinâmica organizacional para o bom êxito das atividades produtivas de uma empresa prestadora de serviço. Tendo como questão de pesquisa: como caracterizar a dinâmica organizacional da Companhia de Gestão de Recursos Hídricos (COGERH) sobre as perspectivas dos quatro pilares da Teoria Geral da Administração e Toyotismo?

O objetivo geral é analisar a dinâmica organizacional da COGERH sobre a luz dos pilares da Teoria Geral da Administração e Toyotismo. Os objetivos específicos são: i) investigar as práticas de gestão da empresa COGERH sobre a luz dos pilares da Teoria Geral da Administração e ii) investigar as práticas de gestão da empresa COGERH sobre a luz do Toyotismo.

Quanto a metodologia empregada neste estudo, a natureza da pesquisa pode ser classificada como qualitativa e de fins descritivos, quanto aos procedimentos pode-se dizer que é um estudo documental, bibliográfico e de campo. Quanto aos instrumentos de pesquisa, adotou-se um roteiro de entrevista, aplicado ao gerente da empresa e analistas de recursos hídricos e por fim, para a apreciação dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

O trabalho segue estruturado em seis seções, sendo a primeira a introdução, a segunda o referencial teórico empregada para fundamentar as teorias levantadas e para comparação dos resultados, a terceira sendo a metodologia, a quarta consiste na discussão e análise dos resultados, a quinta constitui-se as considerações finais a respeito dos resultados encontrados na organização e o confronto dos objetivos e por último a sexta seção constituindo-se das referências utilizadas para elaboração deste trabalho.

## **2. Referencial teórico**

Este tópico se detalhará nas concepções teóricas e suas contribuições ao longo da história, abrangendo a Teoria da Administração Científica, a Teoria da Administração Clássica, Teoria das Relações Humanas, Teoria da Burocracia e Toyotismo.

### **2.1. Teoria da administração científica**

A primeira escola do pensamento administrativo a ser abordada trata-se da escola Mecanicista ou Teoria da Administração Científica, tendo como principal autor o engenheiro Frederick W. Taylor. O século XX foi marcado pelo o início de um elevado desenvolvimento da

administração, dada as consequências oriundas da revolução industrial, o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, gerou um aumento da complexidade da administração sendo necessário um maior planejamento com foco em uma abordagem científica (RIBEIRO, 2010).

Segundo Silva (2008), o princípio da administração científica fundamentava-se na estrutura formal nos processos da organização, as pessoas eram visualizadas como instrumentos de produção e empregada para atingir a eficiência da organização. Conforme Ribeiro (2010) ressalta, a teoria proposta por Taylor seguia um caminho de baixo para cima na empresa, ou seja, buscava aumentar a produtividade melhorando a eficiência no nível operacional dando destaque a análise e a divisão do trabalho do operário.

Taylor analisou que o operário sendo responsável pela organização do seu trabalho, sem receber qualquer instrução por parte de seus superiores, desperdiçava muito tempo, o que influenciaria no baixo volume de produção, e ainda que os trabalhadores não recebiam qualquer gratificação por realização de trabalho extra e por consequência não apresentaria motivação para produzir mais, isso geraria a baixa produtividade da indústria (MAGALHÃES *et al.*, 2014).

Desta forma Taylor propôs para a elevação da produtividade métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina do conhecimento do operário submetendo ao comando da gerência, a seleção profunda dos mais aptos para realizar tarefas, a fragmentação e hierarquização do trabalho. Fez uso do estudo de tempos e movimentos para aprimorar a eficiência dos trabalhadores, sugerindo que atividades completas fossem subdivididas em partes mais simples de forma a facilitar a racionalização e a padronização. Assim como incentivos salariais e prêmios, partindo do princípio que as pessoas são motivadas unicamente por interesses salariais e materiais (MATOS; PIRES 2006).

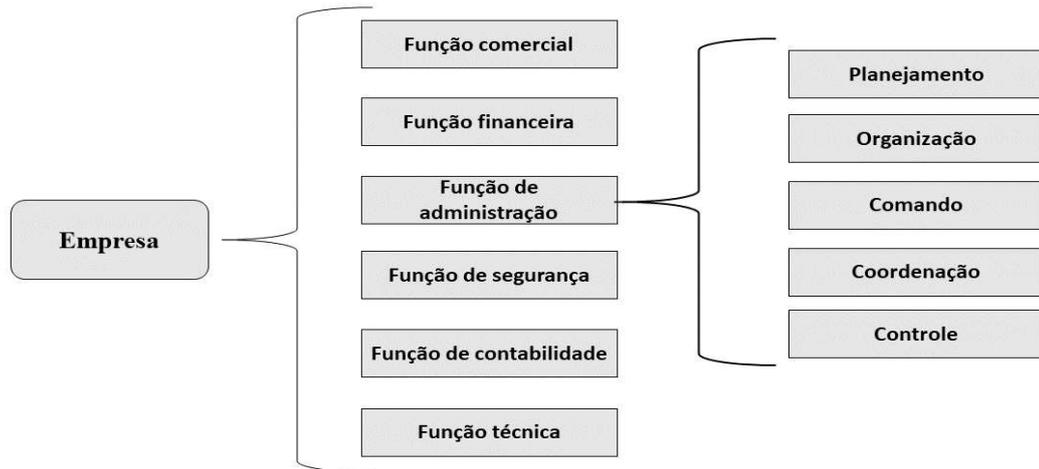
## **2.2. Teoria da administração clássica**

Segundo Ribeiro (2010), a Escola Normativista também conhecida como clássica foi desenvolvida pelo engenheiro de origem francesa Fayol, no qual fundamentava sua teoria em normas e princípios de um sistema de regras administrativa.

Fayol buscava como Taylor a eficiência nas empresas por meio do uso de métodos científicos, contudo difere da teoria da administração científica por ter a ênfase na estrutura, ou seja, enxerga a empresa de cima para baixo, partindo do todo para as partes, buscando aumentar a eficiência com um melhor arranjo dos diversos setores da organização e das relações existentes entre elas, com dois principais focos: o estudo da estrutura e do funcionamento da empresa (RIBEIRO, 2010).

Segundo Maximiano (2008), Fayol afirmava que a administração é uma atividade global a todos os demais empreendimentos humanos (família, negócios, governo), se fazendo necessário algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle e que a administração é função que difere das demais funções da empresa como comercial, produção e técnica como enfatizado na Figura 1.

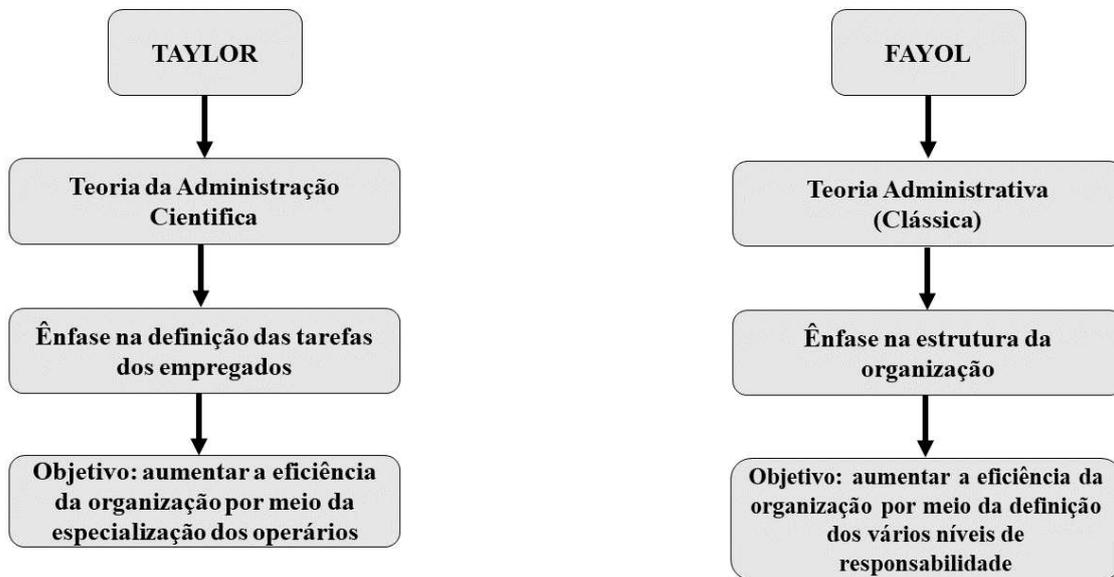
Figura 1 – Função da empresa segundo Fayol



Fonte: Adaptado de Maximiano (2008)

Segundo Silva (2008), a Teoria Clássica dispõe de 14 princípios da administração proposta por Fayol, sendo: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação de interesse individual ao interesse geral, remuneração pessoal, centralização, cadeia escolar, ordem, equidade, estabilidade do pessoal no cargo, iniciativa e espírito de equipe. Na Figura 2 é sintetizado os pontos principais dos estudos propostos Fayol e Taylor.

Figura 2 – Principais pontos de Fayol e Taylor



Fonte: Adaptado de Silva (2008)

### 2.3. Teoria das relações humanas

A visão mecanicista do trabalho apresentada pela Escola Clássica e a abordagem normativa de Fayol, encontrou opositores voltados em humanizar os princípios e formas de gerir as organizações, a Teoria das Relações Humanas, surgiu da necessidade de mudar a forte tendência à desumanização no trabalho aplicado pela utilização de métodos excessivamente rigorosos pautados em estudos científicos (RIBEIRO, 2010).

Ribeiro (2010) afirma que a Escola das Relações Humanas surgiu em virtude das experiências de Hawthorne no qual a partir dela que se definiram os princípios básicos desta escola, cujo objetivo inicial era estudar a relação entre a intensidade de iluminação e a eficiência dos operários, tendo a produção como medida para avaliação.

Segundo Matos e Pires (2006), Escola das Relações Humanas, colocou na motivação a possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para alcançar os objetivos da organização, defendendo a participação do colaborador nas decisões que estivesse relacionado a tarefa, contudo essa participação passa por restrições e deve ser de acordo com o padrão de liderança adotado.

### 2.4. Teoria da burocracia

A teoria da Burocracia foi formulada por Max Weber, um dos principais cientistas que estudou as organizações. Segundo Maximiano (2008), Weber afirmava que as organizações formais modernas fundamentam-se em leis, que os indivíduos aceitam por crerem que são racionais, ou seja, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para atender aos caprichos arbitrários de um dirigente.

Silva (2008), corrobora que a Teoria da Burocracia, teve sua origem na necessidade de organização das empresas que cada vez mais cresciam em tamanho e complexidade de operação, diante disso era necessário um modelo de organização racional que abrangesse todas as variáveis envolvidas e também o comportamento dos participantes, extensivo a todas as áreas e formas de atividade das empresas inclusive as fábricas.

De acordo com Motta e Vasconcelos (2008), a definição weberiana sobre a burocracia, é um sistema que tem por finalidade organizar, de forma sólida e duradoura a cooperação de um elevado número de indivíduos, onde cada qual ocupa uma função específica.

Segundo Maximiano (2008), as organizações formais ou burocráticas, tinham três características principais, que as diferem dos grupos informais ou também chamados de primários, sendo: formalidade, impessoalidade e profissionalismo.

## **2.5. Toyotismo**

Após a Segunda Guerra Mundial, estando o Japão completamente devastado, com a necessidade de reconstrução de sua indústria surge uma versão sensivelmente melhoras das técnicas e proposições ocidentais sobre a administração, que se tornou um modelo universal, o Sistema Toyota de Produção, que foi idealizado por Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, sendo considerado uma versão melhorada das ideias de todos os estudos pioneiros da administração (MAXIMIANO 2008).

Na tabela 1, são apresentadas as dessemelhanças entre as principais ideias ocidentais do Sistema Toyota de Produção e as orientais.

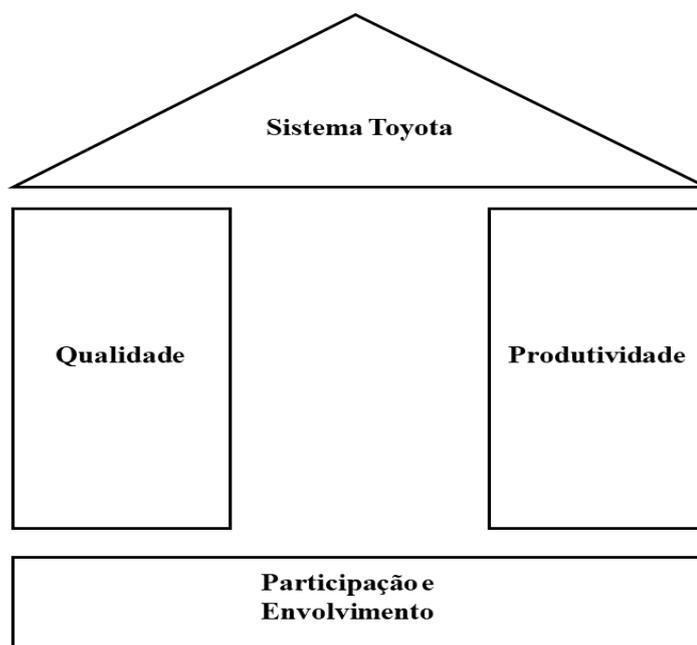
Tabela 1 – Ideias Ocidentais X Ideias Orientais

IDÉIAS OCIDENTAIS	IDÉIAS ORIENTAIS
Verticalização, controle de todas as fontes de suprimentos, administração de estoques, mentalidade <i>just in case</i> (por via das dúvidas)	Parcerias com fornecedores dedicados, produção enxuta, mentalidade <i>just in time</i> (somente quando necessário)
Tamanho é documento	Guerra ao desperdício
Máquinas e equipamentos dedicados	Produção flexível
Estruturas organizacionais e hierárquicas	Administração enxuta, empresa enxuta
Controle da qualidade	Círculos da qualidade, aprimoramento contínuo
Alto luxo e alto preço	Alta qualidade e baixo preço

Fonte: Maximiano (2008)

Maximiano (2008) afirma que o Sistema Toyota de Produção, possui dois pontos principais que são: eliminação de desperdícios e produção com qualidade, nascendo assim a produção enxuta ou *lean production*, que são sustentados pelo comprometimento e envolvimento dos funcionários. Na Figura 3, apresenta-se os elementos do sistema Toyota.

Figura 3 – Elementos do Sistema Toyota de Produção



Fonte: Maximiano (2008)

De acordo com Rodrigues *et al.*, (2013), o Sistema Toyota de Produção é uma forma de divisão social do trabalho no qual possui diretrizes focada na polivalência, a partir das rotas de tarefas e de não alocar o colaborador em postos específicos de trabalho. Neste modelo ocorre a predominância do grupo sobre os indivíduos e a divisão do trabalho menos clara entre operários de fabricação e manutenção.

Segundo Ohno (1997) a base do Sistema Toyota de Produção é absoluta eliminação de desperdício, tendo como dois pilares de sustentação o *Just-in-time* e automação ou automação com um toque humano, segundo o autor existem sete tipos diferentes de desperdícios que devem ser identificados para cessar os desperdícios e assim aumentar eficiência da operação que são: i) desperdício de superprodução; ii) desperdício de tempo disponível; iii) desperdício em transporte; iv) desperdício do processamento em si; v) desperdício de estoque disponível; vi) desperdício de movimento e vii) desperdício de produzir produtos defeituosos.

### 3. Metodologia

A empresa escolhida para realização da pesquisa foi a COGERH, no qual atua gerenciando os recursos hídricos em todo o estado do Ceará, operando há cerca de 25 anos no mercado.

Quanto a metodologia empregada neste estudo, classifica-se de natureza qualitativa e de fins descritivos, quanto aos meios pode ser definida como sendo um estudo de caso, documental, bibliográfico e de campo.

Quanto sua natureza, pode ser classificada como qualitativa. Segundo Gray (2012), essa classificação tem por objetivo buscar compreender os fenômenos dentro de seus próprios contextos específicos. Onde o pesquisador tem por papel primordial obter um panorama aprofundado e holístico do cenário em estudo.

De acordo com a classificação definida por Marconi e Lakatos (2010), em relação aos meios, a pesquisa é documental, de campo e bibliográfica, onde foram consultados livros didáticos, periódicos e anais de eventos que auxiliaram no levantamento da revisão de literatura sobre os pilares da Teoria Geral da Administração e o Toyotismo.

Em relação aos fins, esta pesquisa é definida como sendo descritiva, pois de acordo com Gray (2012), os estudos de levantamento descritivos objetivam-se avaliar características de uma dada população em um determinado momento, sendo utilizada em um amplo leque de áreas, visa descrever, comparar ou explicar conhecimento, atitudes e comportamentos.

Para a coleta de dados foram aplicadas 5 entrevistas semiestruturadas com o gerente regional da companhia e quatro analistas em gestão de recursos hídricos. No quadro 1, é apresentado os objetivos específicos de acordo com as perguntas.

Quadro 1 – Objetivos específicos X perguntas

Objetivos específicos	Perguntas
<p><b>Investigar as práticas de gestão da empresa COGERH sobre a luz dos pilares da Teoria Geral da Administração</b></p>	As condições de trabalho oferecidas garantem o bem-estar físico do trabalhador? De que forma, este aspecto tem influenciado na produtividade?
	O que a empresa tem feito a fim de minimizar a fadiga dos seus funcionários?
	De modo geral, até que ponto a empresa está preocupada com a questão da padronização (métodos, procedimentos, processo de trabalho) Favor exemplificar.
	Os funcionários recebem ordens de apenas um superior ou existem vários supervisores de acordo com a área? Em quais setores estão os líderes?
	Quais são os tipos de incentivos presentes na empresa para motivar seus funcionários? (Financeiros, simbólicos, mistos, reconhecimento, aprovação social, status, auto realização) – quais os fatores levam à satisfação/insatisfação no ambiente de trabalho? Como tratam essas questões?
	Quais são os fatores determinantes para a ascensão profissional e hierárquica dentro da organização? Existem critérios ou planos preestabelecidos em relação à carreira? Explique.
	No ambiente de trabalho existe uma atmosfera na qual cada indivíduo é encorajado a exprimir-se livremente? Há espaço para questionamentos e críticas de funcionários? Favor comentar!
	A estrutura atual da empresa está representada por organogramas? É encontrado em locais de fácil acesso a todos? É mantido atualizado? Por quem?
	Em relação aos cargos da empresa, há uma clara definição das atividades desempenhadas por escrito? Estas descrições são mantidas atualizadas? Por quem?
	Até que ponto a empresa é burocratizada? O que tem sido feito para superar os entraves e tornar a empresa mais ágil?
Em que grau a rotatividade dos funcionários ocorre dentro da empresa? O que tem sido feito sobre isso?	
<p><b>Investigar as práticas de gestão da empresa COGERH sobre a luz do Toyotismo.</b></p>	Existe mapeamento de todos os processos da empresa?
	Existe algum programa de qualidade total implantado ou em implantação? Melhoria Contínua? A empresa possui alguma certificação ISO? Quem é responsável por isso? A empresa tem implantado a filosofia 5s?

Fonte: Os autores (2018)

Para análise dos dados coletados nas entrevistas, foram utilizadas a técnica de análise de conteúdo por Roesch (2006), no qual segue um roteiro simplificado, consistindo em: definição das unidades de análise, definição das categorias, codificação do texto e estratificação das respostas, apreciação dos dados e por fim interpretação dos dados baseados nas teorias.

#### 4. Discussão e análise dos resultados

Nesta seção apresenta-se a empresa em estudo, o confronto da dinâmica organizacional com a os Pilares da Administração e o Toyotismo.

#### **4.1. A Companhia de Gestão de Recursos Hídricos**

Segundo dados extraídos do site oficial da COGERH (2017), a Companhia de Gestão de Recursos Hídricos foi criada pela Lei nº 12.217, de 18 de novembro de 1993, com o intuito de criar um sistema com o objetivo de gerenciar a oferta de água superficial e subterrânea do estado do Ceará, incluindo os aspectos de monitoramento dos reservatórios e poços, assim como manutenção, operação de obras hídricas e organização de usuários.

Sendo responsável pelos açudes mais importantes de nível público estadual e federal, além de reservatórios, canais e adutoras das 12 bacias hidrográficas do estado. Assume papel de cogestora dos recursos hídricos e assim toma decisões coletivas e negociadas, avaliam as políticas de gestão a ser implementadas nas bacias hidrográficas e informa e populariza os dados para a comunidade em geral.

A companhia possui como missão: Gerenciar os recursos hídricos no Ceará, promovendo o acesso à água e contribuindo para o desenvolvimento sustentável; e como valores: ética, compromisso, transparência, qualidade, responsabilidade socioambiental, valorização dos recursos humanos, integração, descentralização e participação. Tendo como visão de futuro: Ser reconhecida pela sociedade cearense como instituição de excelência no gerenciamento dos recursos hídricos.

Atualmente a estrutura de governança corporativa da COGERH é constituída pela assembleia geral dos acionistas, conselho de administração, conselho fiscal e auditoria interna. É presidida pelo diretor presidente que gere a companhia em conjunto com as diretorias administrativo financeira, de operações e de planejamento.

#### **4.2. Confrontos da dinâmica organizacional da Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos com os Pilares da Administração**

O principal objetivo da Administração Científica é a maximização da produtividade e a redução de custos com o foco voltado para as tarefas e na execução.

Em se tratando aos aspectos análise de trabalho, estudo de tempos e movimentos e a preocupação com a fadiga humana da Administração Científica, notou-se presença dentro do contexto da dinâmica organizacional da empresa, foram identificadas importantes características, quando indagado sobre se as condições de trabalho oferecidas garantiram o bem-estar físico do trabalhador e o que a empresa tem feito com o intuito de minimizar a fadiga

dos seus funcionários. Obteve-se a seguinte resposta: “a gerência regional possui um espaço físico que acomoda bem todos os colaboradores, tem materiais e equipamentos novos, todos os ambientes são climatizados, tudo isso contribui significativamente para uma boa produtividade”.

E ainda, indo de acordo com as ideias centrais do Taylorismo sobre o estudo da fadiga e as condições de trabalho favoráveis, ressalta-se: “No início do ano foi implantado em toda a empresa o projeto que leva ginástica laboral a todas as gerências”.

Outra importante característica encontrada da Administração Científica é padronização, “Está sendo elaborado um POP – Procedimentos Operacionais Padrão, descrito pelos setores da empresa com o objetivo de realizar as atividades de forma padronizada”. Em contraponto, se tratando da divisão do trabalho e especialização do operário, evidenciou-se, uma vez que existe diversos setores e cargos na empresa e trabalhadores especializados para cada atividade como sugerido por Taylor.

Observou-se ainda a presença de políticas de incentivos: “A empresa incentiva os colaboradores com benefícios, com o programa de remuneração variável, com o programa de gestão por competências, reconhecendo o desempenho de cada colaborador de acordo com a função exercida”.

Confrontando a dinâmica organizacional com a Teoria Clássica mais especificamente com os 14 princípios da administração elaborado por Fayol, nota-se o princípio da divisão do trabalho e o da autoridade e responsabilidade: “Existe a divisão por área, que na gerência estão divididas em gerente e coordenadores, sendo as coordenações do núcleo técnico e núcleo de gestão”. Onde existe a designação de tarefas específicas para cada pessoa de acordo com sua função. O nível de autoridade está atrelado ao nível hierárquico que ocupa.

Quanto ao princípio de unidade de comando é presente na organização, pois os funcionários de cada setor da empresa respondem diretamente ao seu líder e este por sua vez responde diretamente ao gerente, e este responde as diretrizes da direção da sede.

Por meio de visita a empresa tornou-se possível a presença do princípio da ordem, onde os ambientes são bem divididos de acordo com o setor, deixando evidente a função e o local de cada colaborador, onde cada qual possui seu espaço de trabalho e suas atribuições bem definidas de acordo com o cargo que ocupa.

O princípio da estabilidade se faz parcialmente presente visto que alguns funcionários são concursados e possuem estabilidade, contudo existem os cargos comissionados que são

indicados por políticos, podendo ser modificados a qualquer momento ou no período de 4 anos. Quanto ao princípio do espírito de equipe acentua-se que:

Na Companhia existe um setor de Recursos Humanos, que desenvolve pesquisa de clima organizacional entre setores, realizando uma avaliação, em busca de desempenhar programas que venham a contribuir para o desenvolvimento/produktividade entre os empregados e o espírito de equipe.

No tocante as relações humanas, cujo foco está nas pessoas, nas motivações e nas relações interpessoais, foi evidenciado que anualmente a empresa realiza uma pesquisa de clima organizacional para identificar o grau de satisfação e motivação dos colaboradores e o resultado da pesquisa permite a realização de ações que contribuem para o crescimento e desenvolvimento das pessoas e principalmente para a máxima produtividade, qualidade na companhia e motivação dos funcionários. Mostrando assim que a empresa busca manter seus funcionários motivados e os consideram como partes integrantes da organização, podendo opinar a respeito.

É encontrada a presença de grupos informais, reconhecimento e valorização do homem como ser social. Além disso a empresa permite a ascensão dentro da hierarquia organizacional “Está sendo implementado o plano de cargos carreiras e salários” que é visto como uma estratégia motivacional e outros programas na área de recursos humanos que visam manter os colaboradores motivados.

No que se refere a Teoria da Burocracia, observou-se a forte presença impossibilita alguns entraves na sua atividade. A autoridade é no cargo em que cada pessoa ocupa e, quanto maior está na hierarquia da instituição, maior é o grau de responsabilidade e participação no processo de tomada de decisão. A instituição “Tem um nível de burocracia padrão da estrutura do estado. Para agilizar os processos e diminuir a burocracia existe um sistema que facilita o trâmite”.

Notou-se a presença de organogramas: “A empresa possui um organograma, encontrado em cada setor, sendo atualizado pela diretoria”. A impessoalidade é presente na organização possuindo registros de suas comunicações internas, normas e procedimentos assim como códigos de regras.

#### **4.3. Confrontos da dinâmica organizacional da Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos com o Toyotismo**

O Toyotismo possui entre suas principais características a Qualidade Total, o controle visual, melhoria contínua e o *Just in Time*. No tocante ao Toyotismo notou-se pouca presença sendo um tema ainda pouco presente na dinâmica organizacional: “A COGERH ainda não tem programa de qualidade sendo o tema abordado em reuniões, para num futuro isso ocorrer”.

Contudo, nota-se alguns aspectos centrais como a qualidade uma vez que está presente nos valores da empresa sendo definida como “excelência nas atividades visando satisfazer plenamente os usuários e a sociedade”.

Outro fator encontrado no site institucional da COGERH (2015) é a conquista do prêmio Ceará Gestão Pública 2014, “A comenda tem como objetivo reconhecer as organizações que evidenciaram melhoria gerencial rumo à inovação, redução de custos, qualidade dos serviços prestados e satisfação do cidadão”.

Outra característica é presença de quadros visuais com informações importantes acerca dos processos e dados podendo ser visualizados por todos que adentrarem a empresa. As demais características não foram encontradas.

## **5. Considerações finais**

Em relação ao objetivo geral desta pesquisa, pode-se concluir que foi alcançado, visto que a dinâmica organizacional da Companhia de Gestão de Recursos Hídricos foi analisada sobre a luz dos pilares da Teoria Geral da Administração e o Toyotismo.

De acordo com o primeiro objetivo específico nota-se que a COGERH possui forte presença das ideias centrais da Administração Científica como também características da Teoria da Burocracia, contudo os quatro pilares da administração se fazem presente na dinâmica organizacional.

Em se tratando do segundo objetivo específico, notou-se ausências das principais ideias do Toyotismo, sendo algo que ainda está em fase de planejamento para só depois ser implantado na organização.

Por tanto, conclui-se que a empresa COGERH apresenta características fortes ainda presentes nas ideias centrais dos pilares da Teoria Geral da Administração enquanto as concepções modernas como o Toyotismo não são evidentes. Este estudo apresenta como limitação o número de funcionários entrevistados. Por fim, recomenda-se a aplicação da pesquisa dos pilares da Teoria Geral da Administração e no Toyotismo também em outras empresas governamentais, com o intuito de confrontar sua dinâmica organizacional.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, J. L.; JUNIOR, N. A. C.; ROCHA, M. S.; MACIEL, V. J.; SILVA, J. M. Administração Científica: uma análise da organização racional do trabalho e sua correlação com o setor de produção em empresas na atualidade. In: III CONAPE. **Anais...** Francisco Beltrão, 2014.

COGERH – Companhia de gestão dos recursos hídricos. **Histórico**. COGERH, 2017. Disponível em: <<https://www.cogerh.com.br/a-companhia/historico.html>> Acesso em: 30 de abril de 2018.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

MAGALHÃES, E. M. C.; PINHO, V. S.; CARNEIRO, S. N. V.; CAVALCANTE, D. S.; COUTINHO, E. M. C. Análise do trabalho e sua organização: um estudo de caso numa panificadora. **Revista Expressão Católica**. v. 4, n. 1, p. 9-15, jan/jun. 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo Atlas, 2010.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias Administrativas e Organização do Trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Texto Contexto Enfermagem**. v. 15, n. 3, p. 508-514, jul/set, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria Geral da Administração**. 3ed. São Paulo, 2008.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: Além da produção em larga escala**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 1997.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

RODRIGUES, R. K.; DANTAS, A. S.; GOMES, H. V.; SOUZA, I. S. B.; NETO, V. B. M. Análise das formas de organização do trabalho em panificadoras: estudo de caso em empresas de portes distintos. In: XX Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP). **Anais...** Bauru, SP. 2013.

ROESCH, S. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.