

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: A CONTRIBUIÇÃO DE UM PROJETO
DE REESTRUTURAÇÃO PARA A COMERCIAL DE LATICÍNIOS DE NATAL
(CLAN)**

Monografia apresentada ao Curso de
Graduação em Administração com Habilitação
em Marketing da Faculdade Natálense para o
Desenvolvimento do Rio Grande do Norte
como requisito parcial para obtenção do título
de Bacharel em Administração com
Habilitação em Marketing

Rosa de Lourdes T. M. de Azevedo

Orientadora:

Karina de Oliveira Costa M. de

NATAL

ROSA DE LOURDES T. M. DE AZEVEDO

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: A CONTRIBUIÇÃO DE UM PROJETO
DE REESTRUTURAÇÃO PARA A COMERCIAL DE LATICÍNIOS DE NATAL
(CLAN)**

Monografia apresentado ao Curso de Graduação em Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing

Orientadora:

Karina de Oliveira Costa M.Sc

NATAL

2004

RB21.562

FARN
BIBLIOTECA
Nº Rec: M000177
26/04/05

M
65.011.8
A988r
2004

Catologação na Publicação – Biblioteca da FARN

Setor de Processos Técnicos

Azevedo, Rosa de Lourdes T. M. de

Reestruturação organizacional: a contribuição de um projeto de reestruturação para a Comercial de Laticínios de Natal (CLAN). / Rosa de Lourdes T. M. de Azevedo. – Natal: FARN, 2004
49 p.

Orientador: Karina de Oliveira Costa (M. Sc.)

Monografia (*Graduação em Administração em Marketing*) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Indústria de Laticínios-RN – Monografia 2. Plano Estratégico – Monografia 3. Reestruturação Administrativa – Monografia I. Título

RN/FARN/BC

CDU 65.011.8

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: A CONTRIBUIÇÃO DE UM PROJETO
DE REESTRUTURAÇÃO PARA A COMERCIAL DE LATICÍNIOS DE NATAL
(CLAN)**

Rosa de Lourdes T. M. de Azevedo

Monografia apresentada e aprovada em ____ de ____ de ____, para a banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Karina de Oliveira Costa, M.Sc
Orientadora

João Vianeí Tenório

Catarina da Silva Souza

Natal, ____ de ____ de ____.

AGRADECIMENTOS

Apesar de ter sido uma jornada com muitas dificuldades, bem como com muitas horas de trabalho, a minha vida mudou muito. Hoje sou uma pessoa mais confiante, mais segura, mais feliz e mais realizada. Quero agradecer a todos que me ajudaram ao longo deste caminho, especialmente aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, e aos meus amigos, que me incentivaram a seguir em frente.

Quero também agradecer ao meu professor, Sr. João, pela sua orientação e apoio, e ao meu colega, Sr. João, pela sua ajuda e amizade.

Apesar de ter sido uma jornada com muitas dificuldades, bem como com muitas horas de trabalho, a minha vida mudou muito. Hoje sou uma pessoa mais confiante, mais segura, mais feliz e mais realizada. Quero agradecer a todos que me ajudaram ao longo deste caminho, especialmente aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, e aos meus amigos, que me incentivaram a seguir em frente.

Quero também agradecer ao meu professor, Sr. João, pela sua orientação e apoio, e ao meu colega, Sr. João, pela sua ajuda e amizade. Quero também agradecer ao meu pai, Sr. João, pela sua orientação e apoio, e ao meu irmão, Sr. João, pela sua ajuda e amizade. Quero também agradecer ao meu pai, Sr. João, pela sua orientação e apoio, e ao meu irmão, Sr. João, pela sua ajuda e amizade.

A Comercial de Lacteos de Natal - CLAN, que me permitiu realizar o trabalho dentro da empresa e me deu suporte financeiro para a realização do meu projeto.

Apesar de ter sido uma jornada com muitas dificuldades, bem como com muitas horas de trabalho, a minha vida mudou muito. Hoje sou uma pessoa mais confiante, mais segura, mais feliz e mais realizada. Quero agradecer a todos que me ajudaram ao longo deste caminho, especialmente aos meus pais, que sempre estiveram ao meu lado, e aos meus amigos, que me incentivaram a seguir em frente.

Por fim, agradeço à professora orientadora e amiga Karina de Oliveira Costa, pela sua dedicação, apoio e paciência que sempre se fizeram presentes em todos os momentos.

À minha família, amigos, professores, colegas de turma, à Farn, que me proporcionou ingressar na área de mercado, e a todos que me deram força para que continuasse na busca desse sonho que hoje se concretiza.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força que me deu nos momentos de grandes dificuldades bem como aqueles que me fazia pensar em desistir. Por ter me ajudado a conciliar meus compromissos, por me capacitar a superar cada novo obstáculo que surgia para que pudesse realizar este trabalho e concluir com êxito este projeto.

Agradeço de um modo geral, a todas as pessoas que acompanharam de perto os meus esforços, me encorajaram e não me deixaram fragilizar ao longo do trabalho.

Agradeço, primordialmente, aos meus pais aos quais devo grande parte da minha personalidade e da boa formação que tive foi o fator que fez com que eu, acima de tudo, acreditasse que poderia chegar ao fim da caminhada com sucesso.

Aos meus familiares, ao meu esposo João Maria, pela paciência e dedicação, à minha filha Gabrielle, pela compreensão e auxílio na concretização do trabalho, ao meu filho João Henrique que me incentivou a acreditar o meu potencial desde o início e buscar novos conhecimentos, ao meu genro Artur e à minha sogra Antônia, pelo total apoio e estímulo que me fizeram seguir em frente.

À Comercial de Laticínios de Natal – CLAN que me permitiu realizar o trabalho dentro da empresa e aos seus funcionários pela cordialidade e pela importância que deram ao meu projeto.

Agradeço também ao meu grupo, por termos conseguido, juntos, enfrentar esta batalha. Por terem agido sempre de forma cooperativa mesmo que cada um na sua área, por terem deixado prevalecer a ajuda mútua, não deixando que as surpresas do dia-a-dia atrapalhassem os nossos objetivos. Pela sensibilidade e compreensão nos momentos que me fiz ausente.

Por fim, agradeço à professora, orientadora e amiga Karina de Oliveira Costa, pela sua dedicação, atenção e paciência que sempre se fizeram presentes em todos os momentos.

*"A felicidade não está no fim da jornada,
mas em cada parte do caminho que
percorremos para alcançá-la".*

(Asser desenhado)

(Autor desconhecido)

(Autor desconhecido)

RESUMO

Na atualidade, as empresas industriais são levadas a fazer profundas mudanças em suas estruturas produtivas, isto ocorre quando um aumento de inovação tecnológica que ajuda as empresas a perceberem a hegemonia de um novo paradigma tecnológico, fundamentada em um estilo de concorrência bastante excludente, que motiva a competitividade que deve ser entendida como sendo a capacidade real ou potencial da empresa, em manter ou expandir sua participação nos mercados nacional e internacional instigados pelo processo de globalização dos mercados, que tem motivado as empresas a buscarem na reestruturação um diferencial para enfrentar desafios e buscar excelentes oportunidades de negócios. Diante deste processo de mudanças, o presente estudo teve como objetivo identificar os fatores que determinaram o projeto de reestruturação na CLAN, e a partir daí poder sugerir ações que sejam significativas para o crescimento da empresa. O estudo consiste numa pesquisa exploratória descritiva e bibliográfica. Fundamentada em autores contemporâneos que tratam da temática, tais como: Maximiano, Cury, Farias, Malhota e outros citados no referencial teórico. Como resultado final do estudo, pôde-se identificar elementos estruturais ausentes na CLAN, como: organograma estruturado, missão, visão e objetivos não definidos entre outros fatores que ainda podem ser melhorados. A pesquisa possibilitou dentre outras a seguinte conclusão: do ponto de vista estratégico e diante da necessidade de manter-se no mercado através da competitividade apresenta-se proposta de se implantar um planejamento estratégico, programa de treinamento como também deve-se trabalhar o ambiente interno da CLAN, através da auto-estima e motivação para que possa haver uma harmonia entre gerentes e subordinados neste contexto e poder se tornar uma empresa melhor.

ABSTRACT

FIGURA 01 - Estrutura organizacional do CLAN

In the present time, the industrial companies are taken to make deep changes in its productive structures, this occurs when an increase of technological innovation that helps the companies to perceive the hegemony of a new technological paradigm, based on a style of sufficiently exculpatory competition, that motivates the competitiveness that must be understood as being the real or potential capacity of the company, in keeping or expanding its participation in the markets national and international instigated by the process of globalization of the markets, that has motivated the companies searching in the reorganization a differential for facing challenges and searching excellent chances business-oriented. Ahead of this process of changes, the present study it had as objective to identify the factors that had determined the project of reorganization in the CLAN, and from being able there to suggest actions that are significant for the growth of the company. The study it consists of a descriptive and bibliographical exploratory research. Based on authors contemporaries who deal with the thematic one, such as: Maximiano, Cury, You would make, Malhota and cited others in the theoretical referential. As final result of the study, it could be identified absent structural elements in the CLAN, as: structuralized organization chart, mission, vision and objectives not defined among others factors that still can be improved. The research made possible amongst others the following conclusion: of the strategical point of view and ahead of the necessity to remain itself in the market through the competitiveness one presents proposal of if to implant a strategically planning, training program as also the internal environment of the CLAN must be worked, through auto-esteem and motivation so that it can have a harmony between controlling and subordinate in this context and power if become a better company.

GRÁFICO 18 Volume de produção da empresa

GRÁFICO 19 Quantidade de técnicos

GRÁFICO 20 Relacionamento entre os superiores

GRÁFICO 21 Informações gerais sobre o CLAN

GRÁFICO 22 Satisfação dos trabalhadores na empresa

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Estrutura organizacional da CLAN.....	15
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 Distribuição do sexo Grupo gerencial.....	32
GRÁFICO 02 Distribuição do sexo dos funcionários.....	33
GRÁFICO 03 Distribuição da idade do grupo gerencial	33
GRÁFICO 04 Distribuição da idade dos funcionários	34
GRÁFICO 05 Distribuição do estado civil gerencial	34
GRÁFICO 06 Distribuição do estado civil dos funcionários	35
GRÁFICO 07 Distribuição da escolaridade dos gerentes	35
GRÁFICO 08 Distribuição da escolaridade dos funcionários	36
GRÁFICO 09 Vivência no ambiente interno	37
GRÁFICO 10 Classificação das instalações	38
GRÁFICO 11 Opinião em relação aos processos	39
GRÁFICO 12 Avaliação do desempenho	40
GRÁFICO 13 Relacionamento da equipe	40
GRÁFICO 14 Autonomia na execução do trabalho	41
GRÁFICO 15 Realização profissional	42
GRÁFICO 16 Sugestões e idéias ouvidas pela empresa	42
GRÁFICO 17 Reconhecimento.....	43
GRÁFICO 18 Critério de promoção da empresa	44
GRÁFICO 19 Quantidade de treinamento	45
GRÁFICO 20 Relacionamento entre os superiores	45
GRÁFICO 21 Informações gerais sobre a CLAN	46
GRÁFICO 22 Satisfação em trabalhar na empresa	47

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Um quadro evolutivo das organizações	21
QUADRO 2 – Tipos de organização e suas diferenças	23
QUADRO 3 – Fatores-chave das teorias de mudanças E e O	25

100 Modelos de Interação de Pessoas

LISTA DE SIGLAS

CLAN: Comercial de Laticínios de Natal

ILNASA: Indústria de Laticínios de Natal

CNPJ: Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

NIP: Núcleo de Interação de Pessoas

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE	14
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	15
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 REVISÃO LITERÁRIA	18
2.1 AS ORGANIZAÇÕES	18
2.1.1 Conceito de organização	19
2.1.2 A evolução das organizações	20
2.1.2.1 A organização tradicional	20
2.1.2.2 A organização moderna	20
2.1.2.3 A organização contemporânea	20
2.1.3 A organização atualizada	21
2.1.4 A organização orgânica	22
2.2 ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES	23
2.2.1 Conceito de estrutura	24
2.2.2 Representação gráfica da estrutura	24
2.2.3 Mudança estrutural	24
2.3 Mudanças nas organizações	26

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS	27
LISTA DE FIGURAS	28
LISTA DE GRÁFICOS	29
LISTA DE QUADROS	29
1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE.....	14
1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO	15
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 JUSTIFICATIVA	16
2 REVISÃO LITERÁRIA.....	18
2.1 AS ORGANIZAÇÕES	18
2.1.1 Conceito de organização.....	19
2.1.2 A evolução das organizações.....	19
2.1.2.1 A organização tradicional	20
2.1.2.2 A organização moderna.....	20
2.1.2.3 A organização contemporânea	20
2.1.3 A organização mecanicista.....	22
2.1.4 A organização orgânica.....	22
2.2 ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.2.1 Conceito de estrutura	24
2.2.2 Representação gráfica de estrutura	24
2.2.3 Mudança estrutural.....	24
2.3 Mudanças nas organizações.....	26

2.3.1 Conceito de mudança organizacional	26
2.3.2 Sete passos para a mudança.....	27
2.4 Cultura organizacional.....	28
2.4.1 Conceito de cultura organizacional.....	28
2.5 Reestruturação	29
3 METODOLOGIA	30
3.1 TIPO DE PESQUISA	30
3.2 UNIVERSO DE ESTUDO	31
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	31
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS	31
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	32
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	32
4.2 FATORES QUE DEVEM DETERMINAR A REESTRUTURAÇÃO DA CLAN ..	36
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	48

REFERÊNCIAS

ANEXOS

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho investiga o ambiente da Comercial de Laticínios de Natal (CLAN), e os fatores que determinarão a necessidade de se fazer um projeto de reestruturação e verificar qual o diferencial competitivo dessa empresa industrial em uma economia globalizada. Dentro deste contexto se faz necessária a identificação do problema e a partir deste os objetivos sendo um geral e cinco específicos.

As empresas industriais são levadas a fazer profundas mudanças em suas estruturas produtivas quando ocorre um aumento de inovação tecnológica que as ajuda a perceberem a hegemonia de um novo paradigma tecnológico, fundamentada em um estilo de concorrência bastante excludente.

A competitividade deve ser entendida como sendo a capacidade real ou potencial da empresa, em manter ou expandir sua participação nos mercados nacional e internacional.

As mudanças constantes nas organizações definem um novo perfil da organização instigado pelo processo de globalização dos mercados, que tem motivado as empresas a buscarem na reestruturação um diferencial para enfrentar desafios e buscar excelentes oportunidades de negócio.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No processo de reflexão sobre a consecução de suas ações no setor de laticínio, ensejadas pelo elevado grau de transformação por que passa o mundo, com a globalização, a Comercial de Laticínios de Natal (CLAN), percebeu a necessidade de realizar uma análise do seu ambiente interno e redesenhar uma estrutura que lhe fosse favorável ao o desenvolvimento dos processos, facilitando o entendimento entre seus colaboradores e a organização, para que possa produzir de forma mais ativa: focada no mercado competitivo.

Nesse sentido, a CLAN percebeu a ausência de elementos estruturais importantes para a realização dos objetivos que refletem no desempenho e comportamento dos membros da organização causando a desaceleração no crescimento da empresa.

A CLAN procura restaurar e modernizar a sua estrutura para facilitar os fluxos das informações, promovendo a integração funcional através da implantação de modernas

ferramentas e procedimentos de gestão, a fim de manter uma nova estrutura mais dinâmica, preparada para atuar nos seus mercados.

Do ponto de vista estratégico e diante da necessidade de manter-se no mercado através da competitividade apresenta-se o seguinte problema de pesquisa:

Quais os fatores que devem determinar um projeto de reestruturação na CLAN?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E DO SEU AMBIENTE

Fundada em 1967 com a denominação de Indústria de Laticínios de Natal S/A (ILNASA), Empresa de economia mista com a finalidade de produzir leite pasteurizado tipo C, queijo e manteiga Funcionou até 1974. Nesse período foi absorvida pela cooperativa produtora de leite, denominada de Comercial de Laticínios de Natal (CLAN) fundada pelos próprios produtores de leite da ILNASA. Nessa condição existiu até 1995 quando o sistema cooperativo experimentou uma crise generalizada em decorrência da instabilidade econômica do país com a implantação de vários planos econômicos.

Em 1975, a CLAN foi privatizada e Edilson Trindade e Elizete B. C. da trindade assumem a direção da empresa em sua nova fase com a mesma denominação CLAN. A empresa registra-se no cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) sob o nº 70.322.490/0001-28 e está localizada no bairro das Quintas em Natal – RN, à Rua Tenente Petrônio Diogo, 251. Conta atualmente com 60 (sessenta) colaboradores, fatura mensalmente em torno de R\$ 900.000,00 (novecentos mil reais), juntando os setores privado e institucional.

Hoje a empresa processa um milhão de litros de leite distribuído nos seguintes produtos: leite tipo c, bebidas lácteas, manteiga, coalhada, iogurte, achocolatado e requeijão. A matéria prima utilizada na indústria é proveniente da produção do estado proporcionando o incentivo da criação do gado leiteiro, que gera emprego e renda para o estado do Rio Grande do Norte.

A empresa passou por um processo de recuperação em todos os aspectos administrativos, financeiros, recursos humanos e no marketing para intensificar a marca no mercado e criar estratégias para o crescimento e desenvolvimento organizacionais da CLAN, Focado no perfil do empreendedor de visão social voltado, para o meio ambiente, onde a empresa implantou um projeto de reciclagem dos materiais utilizados na empresa,

denominado RECICLAN e uma estação de tratamento de efluentes, evitando assim a poluição no rio Potengi.

Para uma melhor compreensão da estrutura da empresa e a forma como são distribuídos a sua hierarquia e seus departamentos a figura 01 mostra como a sua estrutura organizacional está representada.

FIGURA 01

Estrutura organizacional da CLAN



Fonte: empresa CLAN (2003)

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo geral

- Identificar os fatores que contribuem para a determinação de um projeto de reestruturação na CLAN

1.3.2 Objetivos específicos

- Analisar o ambiente interno da organização, bem como a estrutura da CLAN.
- Verificar e analisar os procedimentos dos processos administrativos envolvidos na organização.
- Avaliar o desempenho e participação dos funcionários.
- Identificar e analisar a cultura organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho visa estudar a reestruturação como vantagem competitiva, enfocando um estudo detalhado dos motivos que levam uma empresa a organizar e modernizar seus processos internos, garantindo o desenvolvimento e crescimento da empresa.

Com base nos conhecimentos adquiridos, pretende-se analisar os possíveis desvios e identificar elementos essenciais, que no cotidiano das instituições estejam desacelerando o crescimento e dificultando o fluxo das informações.

Devido à globalização dos mercados e da economia, as empresas têm vivido grandes turbulências marcadas pela necessidade de se modernizar e de aumentar a competitividade e por isso, às organizações estão sempre buscando serviços de alta qualidade e rapidez nos processos.

Considerando esses aspectos, o presente trabalho documenta o esforço de analisar os fatores que determinam um projeto de reestruturação na CLAN, procurando observar as mudanças e enfrentar os tempos difíceis, bem como superar os obstáculos, que no caso desta empresa tem procurado fazer com muita responsabilidade, encarando esse contexto com criatividade para enfrentar o mercado e obter resultados satisfatórios.

O tema é também bastante significativo para a sociedade acadêmica por acrescentar mais uma proposta de pesquisa enriquecida pelos conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso como organização, sistemas e métodos, cultura e clima organizacional, teoria das organizações, dentre outros assuntos abordados.

2. RE No sentido de proporcionar maior desenvolvimento e criar uma imagem futura para a CLAN, o presente trabalho analisará o ambiente interno e identificará os fatores que determinaram a reestruturação através de estudos embasados em conhecimentos científicos apresentando para a empresa a importância e necessidade de um novo modelo de gestão, criando uma visão futura que reflita como forma de bons serviços para os seus clientes externos.

Segundo Chiavenato (1987), é importante destacar que as organizações foram surgindo ao longo da história humana e ligadas a ela. A primeira delas foi a família, a qual se desenvolveu ao longo do século e que até hoje influencia as organizações modernas. A seguir, desde a antiguidade desenvolveram formas de organização, nas quais foram as expectativas e necessidades para satisfazer várias necessidades sociais e pessoais dirigidas para o alcance de resultados.

Apenas as organizações não foram algo tão novo, pode-se citar que foi originada pelas necessidades da coletividade unida pelo esforço das pessoas para inovar e implementar novos modelos de gestão utilizados para o desenvolvimento das atividades e a consecução dos seus objetivos. Jansz Mendis apud Cory (2000 p.116), acrescenta que "a organização é tão velha quanto a sociedade humana e define organização como a forma que assume toda associação humana para lograr um propósito comum".

Neste contexto, o cenário de organizações foi aumentando para atender às crescentes necessidades sociais e humanas. Fatores citados por Chiavenato (1987): "Vivemos uma verdadeira revolução das organizações, onde uma delas revelou as características políticas e ideológicas que constituem os aspectos mais marcantes dos diversos sistemas de organização existentes". De acordo com o autor, as organizações foram desenvolvendo e modernizando diante da influência do meio social, político, econômico que permeia todos os aspectos da vida moderna que envolve a atenção, tempo e energia de indivíduos pessoas envolvidas com a cultura e valores dentro das organizações (CHIAVENATO 1987).

Quando o termo organização seja bastante relevante, há uma necessidade de se compreender sua significação como uma entidade social formada por pessoas e dirigida para o alcance de resultados, proporcionando lucro e satisfação social além de organizar, estruturar e integrar recursos.

2- REVISÃO LITERÁRIA

2.1 AS ORGANIZAÇÕES

Não é surpreendente ressaltar que as organizações sejam bastante antigas e existem desde os faraós e imperadores, é importante destacar que as organizações mais antigas do mundo foram a Igreja e o Exército. A primeira elaborou a sua organização ao longo do século e que até hoje influencia as organizações modernas, a segunda, desde a antiguidade desenvolveu formas de organização, muitas foram as expectativas e abordagens adotadas para satisfazer várias necessidades sociais e pessoais dirigidas para o alcance de resultado.

Apesar das organizações não serem algo tão novo, pode-se citar que foi originada pelas necessidades da coletividade ajudada pelo esforço das pessoas para inovar e implantar novos modelos de gestão utilizados para o desenvolvimento das atividades e a consecução dos seus objetivos. Janes Monus apud Cury (2000 p.116), acrescenta que “a organização é tão velha quanto a sociedade humana e define organização como a forma que assume toda associação humana para lograr um propósito comum”.

Neste contexto, o número de organizações foi aumentando para atender às crescentes necessidades sociais e humanas. Etzione citado por Chiavenato (1987) “Visualiza uma verdadeira revolução das organizações, cada uma delas revelando às características políticas e filosóficas que constitui os aspectos mais marcantes dos diversos sistemas de organização econômica”. Do ponto de vista mais amplo as organizações foram desenvolvendo e modernizando através de influência do meio social, político, econômico que permeia todos os aspectos da vida moderna que envolve a atenção, tempo e energia de inúmeras pessoas tornando mais racional e eficiente dentro das organizações (CHIAVENATO 1987).

Embora o tema organização seja bastante relevante, há uma necessidade de se compreender seu significado como uma entidade social formada por pessoas e dirigida para o alcance de resultados, proporcionando lucro e satisfação social além de organizar, estruturar e integrar recursos.

2.1.1 Conceito de organização

Dentro deste estudo, observam-se vários conceitos de organização definidos por estudiosos organizacionais que identificam os diferentes tipos de organização em diferentes ambientes.

Assim sendo, a idéia que se tem de uma organização é um conjunto de pessoas com necessidades dirigidas para um objetivo enriquecido pelo conhecimento, motivado para o exercício de suas atividades para o alcance de seus propósitos e objetivo.

Neste contexto, Tolcott apud Chiavenato (1997 p. 475) define que “as organizações são caracterizadas por um conjunto de relações sociais estáveis deliberadamente criadas com a explícita intenção de alcançar objetivos ou propósitos”. Já no entendimento de Arthur apud Chiavenato (1997 p. 475), afirma que “uma organização é uma unidade social dentro da qual as pessoas alcançam relações estáveis (não necessariamente face a face) entre si, no sentido de facilitar o alcance de um conjunto de objetivos ou metas”. Mas, Chiavenato (1998 p. 29) diverge das afirmações dos autores, quando define que “Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a mudanças”.

2.1.2 A evolução das organizações

Analisando a evolução das organizações pode-se observar que, até os anos 60, as organizações caracterizavam-se por terem uma estrutura predominantemente formal, hierarquizada, departamentalizada, com centralização das informações e decisões.

Ao longo do século xx as organizações desenvolveram-se devido a indicadores internos e externos que provocaram sucessivas mudanças pela introdução de nova e diferente tecnologia, modificação de produtos ou serviços, mudança de comportamento das pessoas e dos processos internos atribuído pela necessidade de desenvolver-se em virtude da renovação organizacional, que apresentará diferentes características em sua estrutura e em seus processos.

Parra Motta (2001, p.3) “o evolucionismo fundamenta-se no progresso contínuo e na finalidade histórica única. Todos os povos caminham com a mesma finalidade: justiça, liberdade e felicidade. Alguns estão mais perto desse ideal”.

2.1.2.1 A organização tradicional

Um tipo de organização antiga, a mais tradicional como o seu próprio nome diz, se caracteriza em ser de caráter autoritário, hierárquico, vertical, mecanicista e burocrática, tem como modelo as duas organizações mais antigas do mundo o exército e a igreja. A filosofia era imposição da autoridade. “As pessoas trabalhavam com medo”. (CURY, 2000, p.152).

Segundo Smith, Taylor, Fayol apud Cury (2000 p. 152).

O seu enfoque básico era estudar a administração à luz da análise das atividades das empresas, ligando esse estudo à organização formal, definindo os componentes formais da empresa. Atividade, novas estruturas organizacionais, departamentalização, divisão do trabalho, hierarquia, especialização e coisas afins.

2.1.2.2 A organização moderna

Surgiu a partir da necessidade do homem de produzir e evoluir no seu ambiente social, por isso as organizações sofreu sucessivas mudanças que evoluíram com o início de uma fase denominada Revolução Ideológica que se processou entre a década de 20 e 40 com um importante fato que evidenciou a motivação do homem e sua liderança de forma participativa, a ponto de se sentir parte integrante do trabalho, dedicando-se plenamente a sua ampla realização (Hamony apud Cury, 2000 p.153). Em seguida, Curt Lénin mostrou a importância do pequeno grupo, como campo social, evidenciou também o papel fundamental do tipo de liderança utilizada, como forma de consecução efetiva dos objetivos.

2.1.2.3 A Organização contemporânea

As organizações contemporâneas tiveram um maior desenvolvimento na década de 80, quando a indústria japonesa teve uma repercussão mundial por apresentar uma empresa com um sistema de produção voltado para o trabalho em equipe, controle de qualidade, orientação para o produto, ênfase no cliente e minimizar as incompetências. Em função desses resultados, as empresas começaram a pesquisar problemas que serão revitalizados por grandes consultorias com os mesmos indicadores adotados para as demais tipologias organizacionais. (CURY, 2000 p.155).

Através do quadro 1 pode-se explicitar a evolução das organizações para uma melhor compreensão de forma resumida.

QUADRO 01

Um quadro evolutivo 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 da administração	- Princípios de administração	- Conceito de cultura	- Empowerment; - Gerência participativa; - Processos
4. Visão do 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 (2000 p. 157).

2.1.3 A organização mecanicista

Um tipo de organização bastante burocrática, voltada para a formalidade e que desenvolve trabalho individualizado, controlado e supervisionado.

Segundo Maximiano (2000, p.150) “É um tipo de organização que corresponde à burocracia de Weber, opera em condições relativamente estáveis e as tarefas são especializadas e precisas”. O autor também define como sendo um tipo de organização burocrática, centralizada e fechada, onde valorizam a lealdade e a obediência.

Para Chiavenato (1998) este tipo de organização preserva a hierarquia e controle que está precisamente bem definida, e a interação administrativa também, onde a comunicação entre os superiores e os subordinados é verticalizada e às informações fluem de baixo para cima e às decisões de cima para baixo.

Os autores têm uma visão bastante clara em relação a este modelo de organização que é típico de ambiente estável e homogêneo e pouco sujeito a mudança.

2.1.4 Organização orgânica

É um tipo de organização cujas condições instáveis do ambiente são adaptáveis, há contínua redefinição de tarefas, onde os empregados devem desempenhar suas tarefas baseadas no conhecimento, criando um alto nível de comprometimento com as metas da empresa. Sua interação efetiva-se tanto lateralmente quanto verticalmente. É um tipo de organização onde apresenta um sistema aberto desburocratizado e orgânico. Segundo Burns e Stalker, em uma análise comparativa através de estudos, afirmam que às organizações orgânicas reagem melhor às mudanças. Faz sentido esta observação de Burns e Stalker já que a organização mecanicista é composta por profissionais especializados e às atribuições são bem definidas onde os profissionais são mais envolvidos com os procedimentos de rotina.

Com base no gráfico abaixo se pode confrontar os dois modelos de organização e avaliar às suas diferenças.

QUADRO: 02

Tipos de organização e suas diferenças

Organizações mecanicistas	Organizações orgânicas
• Estrutura burocrática com minuciosa divisão do trabalho. • Cargos ocupados por especialistas com atribuições definitivas e delimitadas. • Centralização das decisões, tomadas exclusivamente na cúpula da organização. • Hierarquia de autoridade rígida, prevalecendo a unidade de comando.	• Estrutura flexível sem muita divisão do trabalho ou fragmentação de funções. • Cargos modificados e redefinidos por interação com pessoas que realizam a tarefa. • Descentralização das decisões, delegada aos níveis inferiores da empresa. • Hierarquia flexível, predominando equalização de poder e democratização.

Fonte: Chiavenato (1998; p.57).

2.2-ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Apesar da estrutura das organizações contemporâneas serem bastante criticadas pelo seu formalismo e burocracia, mais ainda é base para a definição da estrutura organizacional que influencia na descrição de conceitos e idéias básicas de distribuição dos organismos da empresa.

Assim sendo a estrutura esta relacionada com a maneira que a empresa distribui a sua hierarquia e as suas unidades de forma integrada a facilitar o desempenho da organização. Sabe-se que essas estruturas não são fixas, mais moldáveis de acordo com as necessidades de aperfeiçoar os processos que sofrem interferência do ambiente externo e interno e as sucessivas mudanças.

Cabe ressaltar que estrutura “não é só arcabouço, mas todo o organismo da empresa que compreende deveres, responsabilidade, os sistemas de autoridades e de comunicações existentes na organização segundo Cury (2000; p.217)”.

2.2.1 Conceito de estrutura

De acordo com CURY (2000; p.216) define estrutura como sendo “o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa”.

Segundo Hall apud Cury (2000; p.216) a estrutura organizacional atende a três funções básicas:

- As estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais.
- As estruturas destinam-se a minimizar, regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização.
- As estruturas são os contextos em que o poder é exercido (determinam quais posições têm poder sobre quais outras), em que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades organizacionais.

2.2.2 Representação gráfica de estrutura

É importante ter em mente que o desenho organizacional retrata e configura a estrutura organizacional que é representada pelo gráfico universal denominado organograma, e que representa a divisão do trabalho mediante o fracionamento da organização em unidade de direção evidenciando o tipo de trabalho desenvolvido e os cargos existentes, os títulos das unidades, quantidade de pessoas por unidades e relação funcional e hierarquia. Permitindo uma leitura fácil e uma análise organizacional facilitada pela boa elaboração. Chiavenato (1987; p.481) complementam a descrição a cima dando ênfase ao comportamento dos membros da organização colocando-os em posições específicas dentro da estrutura definindo posições, quem é o chefe, quais são os subordinados.

2.2.3 Mudança estrutural

É um tipo de mudança que está relacionada com a estrutura da organização onde precisa fazer um estudo elaborado do seu ambiente, observando e identificando o desempenho

da alta gerência, os procedimentos dos processos, comunicação interna, organograma, layout, procurando reconfigurar essas peças para obter um melhor desempenho geral da organização.

As experiências demonstram que poucas dessas iniciativas atingem às expectativas de seus defensores apesar de melhorar o desempenho organizacional através do programa de mudança. Michael Beer e Nilton Normal (2003) defendem duas teorias: teoria E que é de abordagem econômica e a teoria O de abordagem centrada nos recursos organizacionais. Para descrever essas duas teorias, podemos mostrar no gráfico abaixo o que elas podem proporcionar às empresas que resolverem implantá-las no processo de mudanças.

QUADRO 03

Fatores-chave das teorias de mudanças E e O

Dimensões da mudança	Teoria E	Teoria O	Teoria E e O combinadas
Metas	Maximizar o valor para os acionistas	Desenvolver recursos organizacionais	Aceitar explicitamente o paradoxo entre valor econômico e capacidade organizacional
Comando	Gerenciar a mudança de cima para baixo	Estimular a participação de baixo para cima	Estabelecer diretrizes de cima para baixo e envolver o pessoal de baixo para cima
Foco	Enfatizar estruturas e sistemas	Reforçar a cultura organizacional: comportamentos e atitudes dos empregados	Concentrar-se simultaneamente no “tangível” (estruturas e sistemas) e no “intangível” (cultura organizacional)
Processo	Planejar e definir programas	Experimentar e envolver	Planejar a espontaneidade
Sistemas de recompensas	Motivar por meio de incentivos financeiros	Motivar por meio do comprometimento – usar o pagamento como contrapartida justa	Usar incentivos para consolidar as mudanças, mas não para induzi-las
Uso de consultores	Consultores analisam os problemas e formatam as soluções	Consultores assessoram a gerência na formatação de suas próprias soluções	Os consultores são recursos especializados que capacitam os empregados

Fonte: Beer, Michael e Nohria, Nitin (2003 P.24).

2.3 MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Sabe-se que toda organização atua em um determinado meio ambiente e recebe influência externa e interna, fazendo com que responda com uma variedade de iniciativas impostas por novas tecnologias, mercados e concorrentes que interferem no desenvolvimento das empresas. De acordo com Chiavenato (1987, p. 203), o ambiente geral que envolve as organizações “é extremamente dinâmico, recebe forças de fora ou de algumas partes da organização que responde com uma multiplicidade de variáveis, complexas, mutáveis e explosivas”. Desta forma, leva a organização a fazer mudanças para melhorar o desempenho das suas ações e incrementar o desempenho da empresa, garantindo a sua existência e sobrevivência no meio em que atua. Beer e Nohria (2003 p.22) chamam à ténção com a seguinte citação: “As empresas capazes de combinar com eficiência abordagens duras e brandas relativa a mudanças são recompensadas com retornos vantajosos em lucratividade e produtividade”.

2.3.1 Conceito de mudança organizacional

Para Araújo (2001; P.254)

Qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e ou externo à organização que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e atinja integralmente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Nessa perspectiva, a mudança é vista como uma necessidade provocada pelo ambiente e no qual se insere a organização e seus membros. Os valores são interpretados de forma a criar uma nova visão de si próprio.

Segundo BAUER apud ARAUJO (2001; P255).

“Mudança, no plural, são percebidas como eventos singulares, distintos uns dos outros, e que afetam uma realidade que sem ela seria estável (...) a ciência percebe, hoje, no entanto, é que não existe mudança, só existe a mudança”. Nadler apud Araújo (2001; p.255) afirma que a primeira década do século será a década da institucionalização. Os autores expressam o mesmo pensamento em relação à mudança e os mesmos afirmam que a mudança

está presente o tempo todo. Qualquer alteração significativa faz parte da mudança organizacional.

2.3.2 Sete Passos Para a Mudança

Formado por conjunto de medidas concretas e atitudes certas que ajudarão as organizações a implementar seu programa de mudanças, proporcionando um ambiente organizacional em harmonia facilitando tomadas de decisões no momento certo e com um conjunto de procedimentos que proporcionem a conclusão do processo de mudança de maneira que venha beneficiar a empresa na implantação BEER (2003; p.45) chama à tenção e advertindo de que as organizações precisam melhorar, o que será possível se abordarem as mudanças com a atitude certa, do ângulo certo e com um sólido conjunto de medidas concretas. É bastante oportuna esta referência ao processo de mudança que deve ser visto e encarado com responsabilidade, devendo ser analisadas e avaliadas as etapas utilizadas para o risco de tumultuar e regredir o processo de mudança, provocando uma desestabilização da empresa que possa comprometer o seu desenvolvimento.

Em 1990 BEER e seus colegas Russell Eisenstat e Bert spector identificaram uma série de etapas que denominaram de passos para a mudança a serem utilizadas por gerentes gerais de unidade de negócio e fábricas para promover verdadeiras mudanças através do comprometimento, coordenação e competência dos empregados.

- 1º Passo. Mobilizar energia e comprometimento por meio da identificação conjunta de problemas de negócios e suas soluções.
- 2º Passo. Desenvolver uma visão compartilhada de como organizar e gerenciar para a competitividade
- 3º Passo. Identificar a liderança
- 4º Passo. Concentrar-se em resultados, não em atividades.
- 5º Passo. Começa a mudança pelas bordas, deixando depois que se espalhe pelas outras unidades, sem que seja imposta de cima.
- 6º passo. Institucionalizar o sucesso por meio de política, sistemas e estruturas formais.

- 7º Passo. Monitorar e ajustar as estratégias em resposta aos obstáculos encontrados no processo de mudança.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

É um conjunto de valores onde as organizações terão de desenvolver através das atitudes de seus funcionários e trabalhar suas crenças e valores para desenvolver no seu ambiente. Portanto, é indispensável para o desenvolvimento e entrosamento no ambiente de trabalho.

Segundo Farias (2002, p. 119), cultura organizacional “é mudar a forma de trabalhar e de viver de seus funcionários que desenvolvem um sistema de valores e crenças próprio da organização”. Para Chiavenato (1987, p.206), a “única maneira viável de mudar, é mudar a sua cultura”. Cury (2000, p. 218): a firma que: “para se obter mudanças duradouras, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas”. Estas definições mostram as visões de cultura que são bastante oportunas, já que os autores estão de acordo com Farias, (2000) que acredita que “às pessoas têm a capacidade de se adaptar ao seu meio através de sua cultura que é passada de geração para geração”. O autor ainda acredita que às pessoas unidas na empresa desenvolvem um conjunto próprio de premissas, crenças, artefatos e linguagem, fruto do inter-relacionamento com os membros internos ou externos. Este conjunto determina o comportamento, as atitudes e formas de condutas, aceitos nas empresas. No sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio que pode ser definido como estado de ajustamento das nossas necessidades de pertencer a um grupo social.

2.4.1 Conceito de Cultura Organizacional

Os administradores tratam deste assunto como sendo fator crucial para sobrevivência do negócio, preferem até dizer que é um passaporte para o sucesso. Alguns especialistas definem como sendo um sistema de crenças e valores que interagem com as pessoas, estruturas de gestão, sistema de controle e o comportamento.

“Cultura organizacional para Beckhard apud Chiavenato (1987; p.206) procura explicar que a única maneira viável de mudar as organizações é mudar sua “cultura”, ou seja mudar os sistemas dentro dos quais os homens trabalham e vivem”. De acordo com

Chiavenato (1987;p.206) significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interagir e de relacionamento típico de determinada organização. Neste contexto há uma divergência entre os dois autores em definir cultura onde Beckhard defende a “mudança do meio” ao homem em quanto que Chiavenato prima pelo “clima” organizacional que distingue a organização de outras organizações e influencia o comportamento das pessoas em seu meio.

2.5 REESTRUTURAÇÃO

Com a globalização, as empresas vêm mudando sucessivamente para obter a excelência através da utilização de novos fundamentos de gestão e aplicação de novas tecnologias com o intento de se manter no mercado e se confrontar com os novos concorrentes. Conscientes dessas necessidades, as empresas estão mudando sucessivamente embora não seja possível prever quando, como e onde ocorrerá a mudança, mas deve tê-la como certa ou estarão fadadas à estagnação ou fracasso.

As organizações precisam se reavaliar, conhecendo suas fraquezas, pontos fortes para delimitar metas, aperfeiçoar seus serviços, controlar e avaliar para ganhar destaques e se adequasse melhor às constantes mudanças e aumentar a probabilidade de se fazer uma reestruturação organizacional bem sucedida.

O princípio da estruturação nas organizações vem ocorrendo com as interferências das variáveis independentes são o ambiente e a tecnologia. O ambiente impõe desafios externos enquanto a tecnologia impõe desafios internos segundo Chiavenato (2000; p.473). Esta citação mostra que as práticas administrativas estão se alterando, visto que o ambiente externo está em constante transformação e já não é mais permitido às empresas se isolarem.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2004, p. 45), quanto aos fins e quanto aos meios, tem-se que:

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória descritiva. exploratória por que visa explorar um estudo identificando os fatores que contribuem para determinação de um projeto de reestruturação na CLAN, e descritiva por que tem como objetivo de descrever os fatores que influenciam a reestruturação da CLAN, esclarecendo e justificando a forma com que eles contribuem para a ocorrência do fenômeno.

Segundo Vergara (2004, p. 45) é uma investigação exploratória “que é um tipo de leitura realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem. Não comporta hipótese que passa sugerir diretamente ou ao final da pesquisa”.

Também será uma pesquisa descritiva, pois têm “como principal objetivo tomar algo inteligível justificá-lo os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”.

Quanto aos meios, a pesquisa será bibliográfica de campo, bibliográfica porque será realizada instigação sobre os seguintes assuntos: organizações e evoluções, estrutura organizacional, cultura organizacional e clima, mudança, reestruturação, competitividade e empreendedorismo, e será de campo porque coletará dados primários na CLAN, através de pesquisa e entrevista.

Para VERGARA (2004, p.48) pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Para o mesmo autor pesquisa de campo “é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

3.2 UNIVERSO DE ESTUDO DOS DADOS

Conforme Oliveira (1997, p.160), universo “é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”

O universo pesquisado compreendeu todo o corpo gerencial, o setor industrial e o administrativo totalizando 40 funcionários sendo que, 5 deles forma o corpo gerencial foi realizado um censo. E o departamento industrial e administrativo totaliza 35 pessoas, onde foi utilizada uma amostra de 30 funcionários com erro da amostra de 7% e confiabilidade de 95%.

Segundo Richardsom apud Rodrigues (2001,p45) amostra nada mais é que um subconjunto da população que obtêm uma alta representatividade sobre o todo, com o objetivo de dar o máximo de confiabilidade a pesquisa realizada.

Segundo Prazeres (1996, p.64) censo “é o processo utilizado para medir as características de todos os elementos de uma população. V. Estatística da Amostras. Parâmetro”.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Neste trabalho, será aplicado o método de entrevistas pessoal e também foram utilizados questionários semi-estruturados não disfarçados.

Segundo Mattar (2001, p.276) entrevista pessoal “o entrevistador vê o questionário e se posiciona face a face com entrevistado. É possível então fazer perguntas consistentes, complexas e variadas”.

Para Vergara (2004, p.54) questionário “caracteriza-se por uma série de questões apresentada ao respondente, por escrito”. Às vezes, é chamado de teste, como é comum em pesquisa psicológica: outras é designado por escala, quanto quantifica respostas.

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DOS DADOS

Os dados se encontrarão organizados e apresentados na forma de tabelas e gráficos. Para a confecção das tabelas e gráficos, utilizará os softwares Word e excel.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

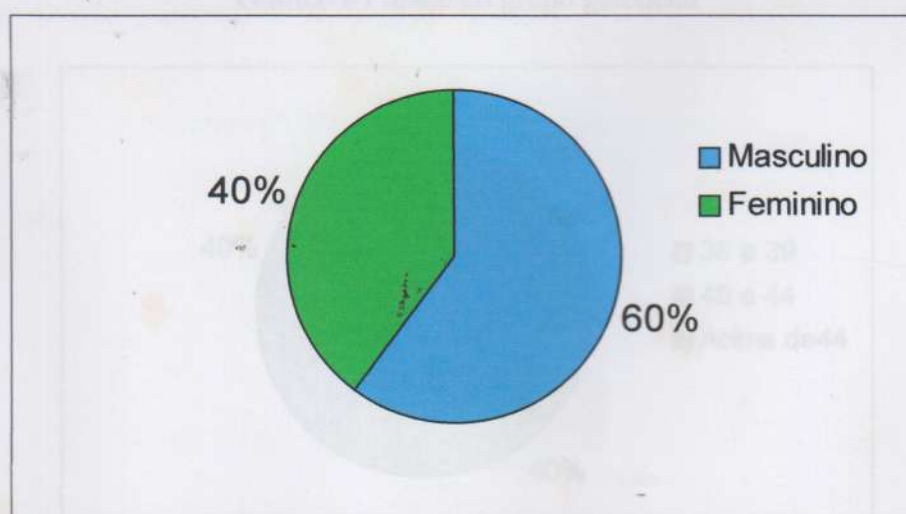
Com base nas entrevistas e questionários respondidos pelo grupo amostral nos é revelado dados estatísticos de grande importância para o direcionamento de nossos esforços, no sentido de melhorar o funcionamento da CLAN em relação à sua estrutura organizacional, bem como utilizar as ferramentas no processo de gestão para desenvolver as atividades da empresa e as necessidades dos seus funcionários.

4.1-PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os resultados dessa pesquisa permitiram fazer uma composição das análises estruturadas em dois grupos. O perfil dos entrevistados e os fatores que determinam o projeto de reestruturação da empresa. Para caracterizar e traçar o perfil dos funcionários que formaram os grandes grupos amostrais da pesquisa foram definidos as seguintes variáveis de segmentação: sexo, idade, estado civil e grau de escolaridade.

De acordo com os dados coletados do grupo gerencial, demonstra através do gráfico 01 que, 60% são do sexo masculino e 40% do sexo feminino.

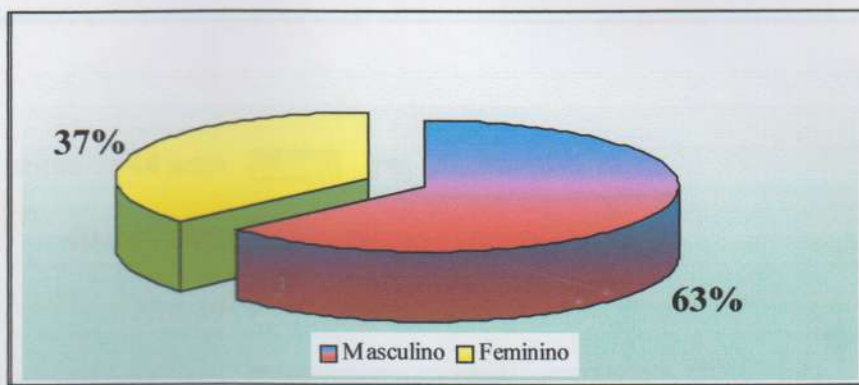
Gráfico 01 Sexo dos grupo gerencial



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Conforme o gráfico mostra que o sexo dos clientes entrevistados, em sua maioria é formado pelo sexo masculino (63%), ficando o sexo feminino com apenas 37% da representatividade. Tendo em vista que a indústria necessita de mão – de – obra masculina e de força física, dada a natureza da atividade.

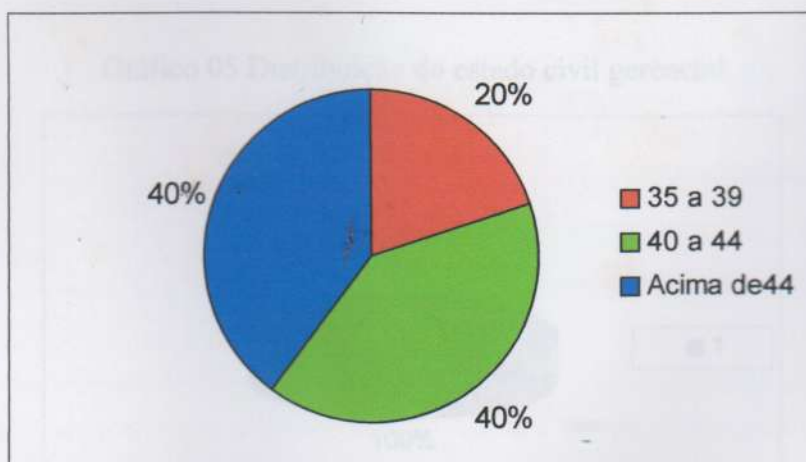
Gráfico 02 Sexo dos funcionários



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

De acordo com o gráfico 03, fica definido o resultado da coleta de dados no que se refere a idade do grupo de gerentes, 40% dos gerentes estão inserido na faixa etária entre 40 e 44 anos, os 20% estão entre 35 e 39 anos, e os outros 40% estão acima.

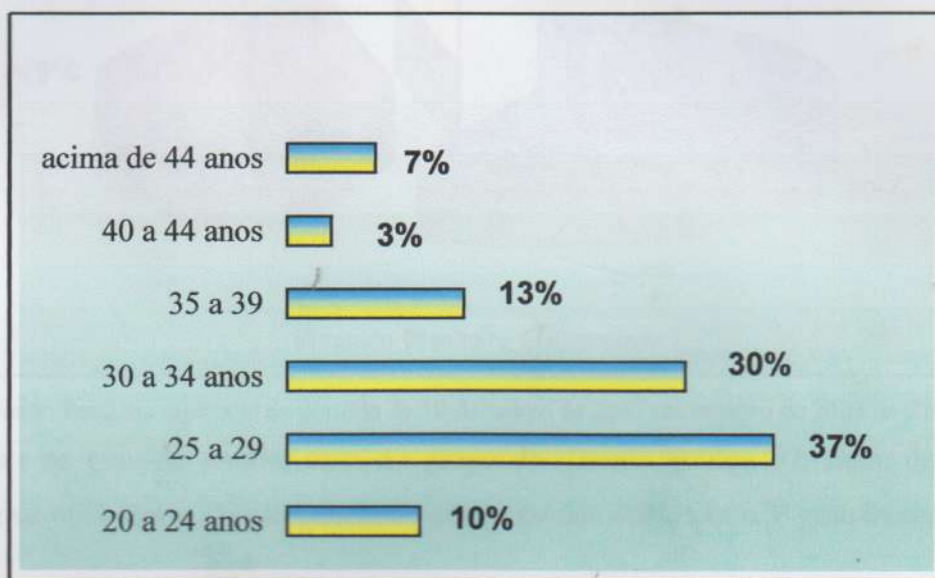
Gráfico 03 Idade do grupo gerencial



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Em relação ao grupo de funcionários ficou distribuído da seguinte forma 37% compreende 25 a 29 anos, 30% estão entre 30 e 34 anos, 13% estão entre 35 a 39 anos, 10% corresponde de 20 a 24 anos, 3% entre 40 a 44 anos e apenas 7% estão acima de 44 anos. Podem ser observadas no gráfico 04 abaixo que os funcionários da CLAN não são pessoas tão jovens se encontram em uma faixa etária entre 25 e 34 anos.

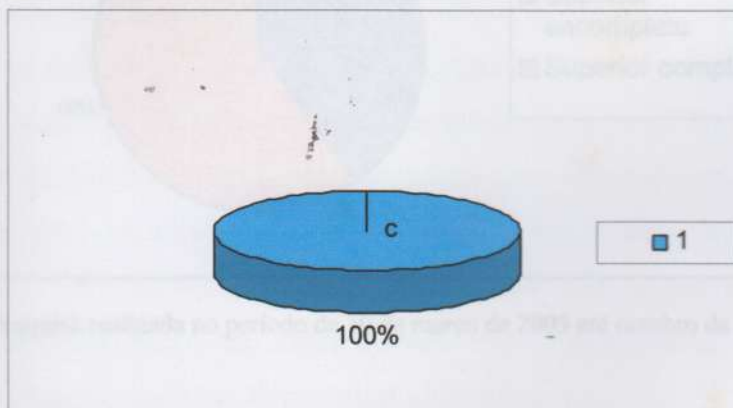
Gráfico 04 Idade dos funcionários



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Quanto ao estado civil, do grupo de gerente, mostra-se no gráfico 05, que o resultado foi 100% mostrando que todos os gerentes são casados.

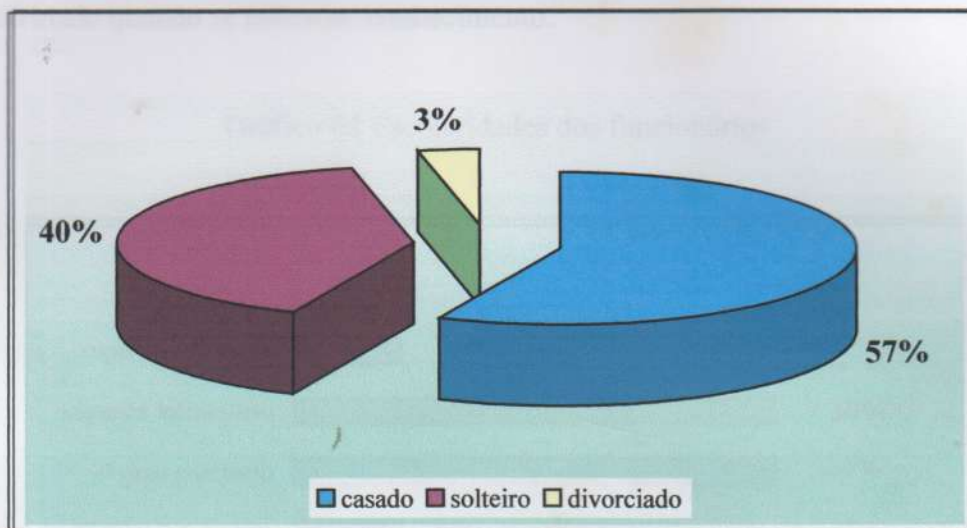
Gráfico 05 Distribuição do estado civil gerencial



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan

Com relação ao grupo de funcionários, o gráfico 06 demonstra o seguinte resultado: 57% são casados, 40% estão solteiros e a penas 3% são divorciados.

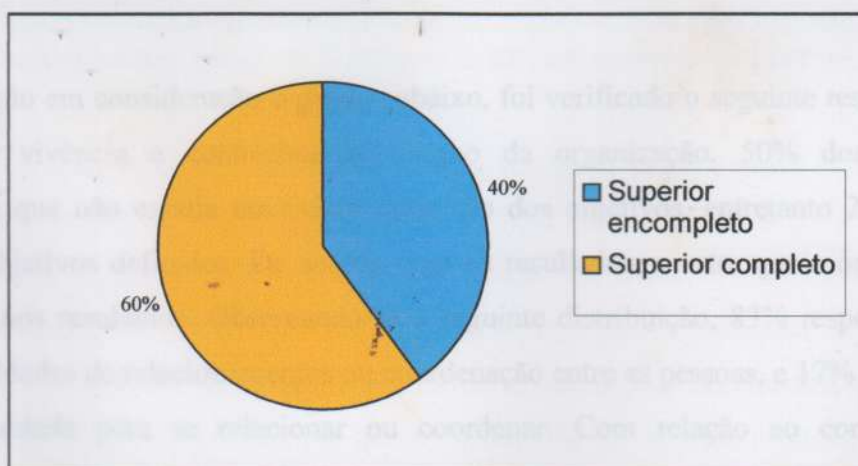
Gráfico 06 Estado civil dos funcionários



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Quanto ao grau de escolaridade do grupo de gerente gráfico 07, ficou definido da seguinte forma: 60% têm o 3ª grau concluído enquanto que 40%, tem o 3ª grau incompleto.

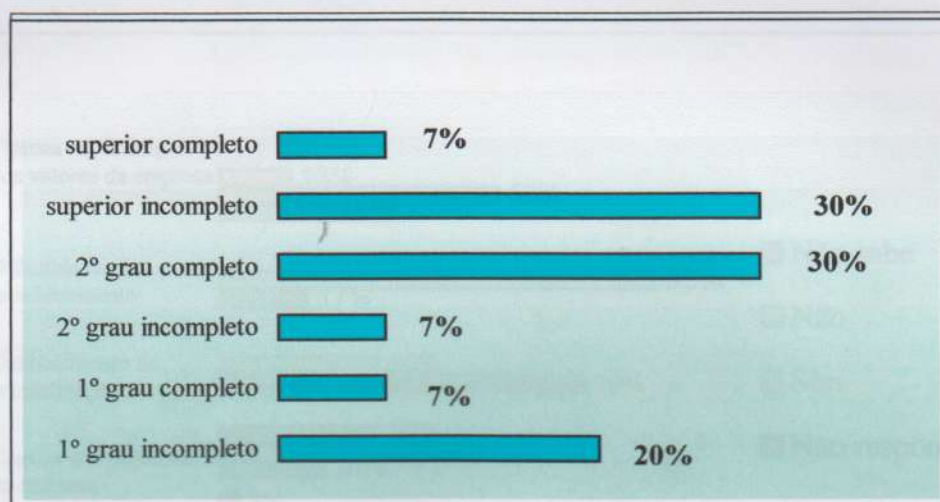
Gráfico 07 Escolaridade dos gerentes



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Através do gráfico 08 abaixo, pode-se analisar o grau de escolaridade dos funcionários administrativos e da indústria, 20% dos resultados tem o 1º grau incompleto, 21% estão divididos equitativamente em 1º grau completo, 2º grau incompleto e 3º grau completo e 60% estar representada meio a meio entre 2º grau completo e 3º grau incompleto. Este resultado mostra que o nível de escolaridade dos funcionários da CLAN tem uma boa representatividade quando se refere ao conhecimento.

Gráfico 08 Escolaridades dos funcionários



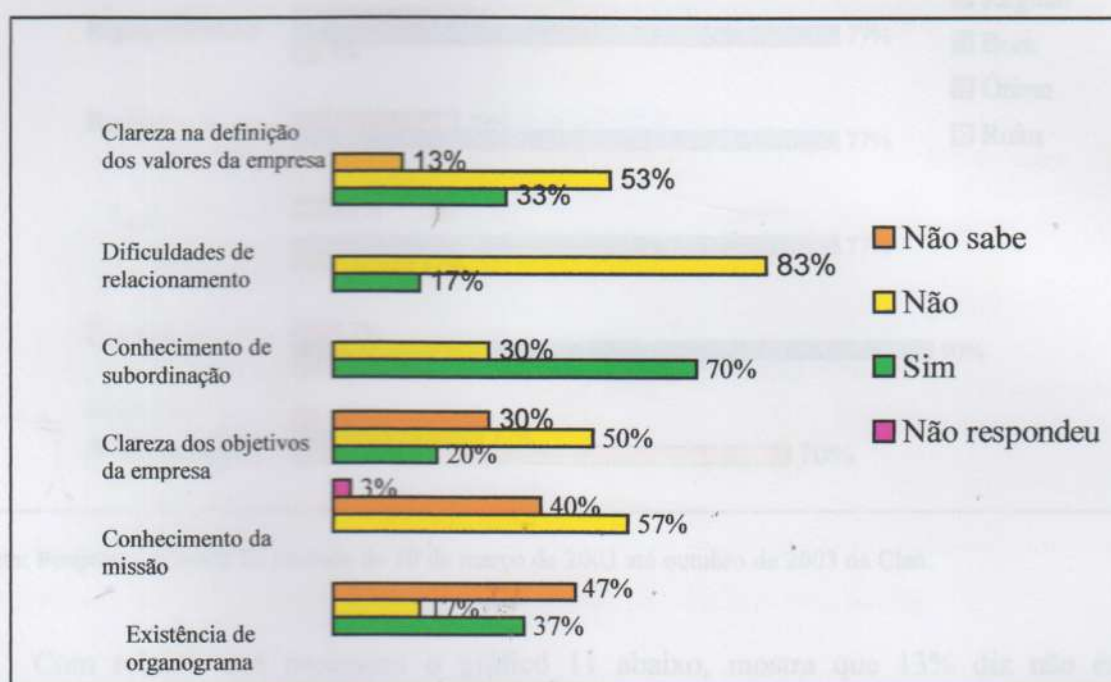
Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan

4.2-FATORES QUE DEVEM DETERMINAR A REESTRUTURAÇÃO DA CLAN

Levando em consideração o gráfico abaixo, foi verificado o seguinte resultado, no que se refere a vivência e conhecimento interno da organização. 50% dos funcionários responderam que não existia uma clara definição dos objetivos, entretanto 20% respondeu que existe objetivos definidos. De acordo com os resultados, mostra que a organização não possui foco nos resultados. Observando-se a seguinte distribuição, 83% respondeu que não existe dificuldades de relacionamentos ou coordenação entre as pessoas, e 17% respondeu que existe dificuldade para se relacionar ou coordenar. Com relação ao conhecimento de subordinação, 70% dos entrevistados responderam que sabe a quem esta subordinado enquanto que 30% responderam não saber a quem estão subordinados. Este resultado está atrelado à falta de conhecimento das ferramentas de gestão.

Entretanto com relação aos valores e políticas da empresa verificou-se no gráfico abaixo que 13% respondeu não saber da existência, 33% respondeu que conhece e estar clara, seguido por 53% respondeu que não estar clara a política e valores. Já o grupo de gerentes respondeu que existe claramente políticas e valores e que estar voltado para a valoração dos seus funcionários, meio ambiente e responsabilidade social.

Gráfico 09- Vivencia no ambiente interno

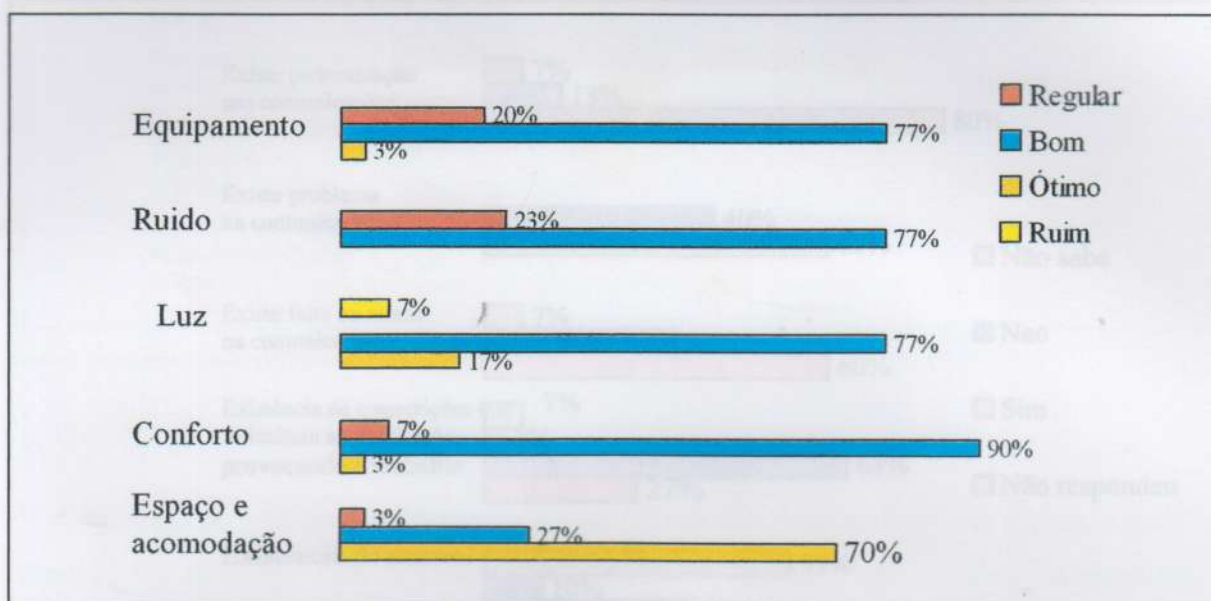


Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

De acordo com o gráfico abaixo, o resultado mostra como se apresentam às instalações em relação às condições de trabalho. 77%, diz ser bons os equipamentos, 20% respondeu serem regular e 3% ótimo. Com relação ao ruído, o gráfico demonstra que 23% define como regular e 77% identificam como bom os gerentes afirmam estar no padrão permitido pelo médico do trabalho. Observam-se as condições do trabalho com relação à iluminação, 17% dos entrevistados diz que a iluminação da empresa é ótima, 7% regular, e 77% responderam ser boa. No que diz respeito ao conforto o gráfico mostra que 3% acha ótimo, 7% regular e a maioria 90% está boa. Com relação ao espaço e acomodação, 3% responderam que é regular, 27% boa, enquanto que 70% diz ser ótima.

De acordo com o grupo gerencial, respondeu que apesar de ser uma estrutura antiga, o espaço e acomodação estar adequada para o tipo de indústria e que apesar de seus equipamentos serem antigos a sua capacidade de produção ainda é muito pequena em relação ao seu potencial.

Gráfico 10 Classificações das instalações



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Com relação aos processos o gráfico 11 abaixo, mostra que 13% diz não existir padronização dos documentos enquanto que 80% diz existir padronização e 7% afirma não saber da existência da padronização de documentos. Em relação a comunicação interpessoal pode ser observado pelo gráfico que 40% dos entrevistados afirmam não existir problemas na comunicação das pessoas nos departamentos. Entretanto, 60% responderam que existe dificuldades de se comunicar internamente nos departamentos. No que se refere a comunicação observa-se no gráfico 11 que 7% não sabe da existência da falta ou atraso da comunicação, 33% respondeu que não existe falta ou atraso na comunicação e 60% respondeu que existe falta e atraso na comunicação. Com relação a tramitações de documentos, o gráfico demonstra o seguinte resultado: 63% respondeu que não existe muita transcrição de documentos a ponto de provocar o retrabalho, já 27% diz que existe tramitação de muitos documentos a ponto de provocar o retrabalho enquanto que 3%, não sabe se existe este fato. De acordo com a entrevista feita aos gerentes eles responderam que realmente os documentos

são padronizados, já que a Clan utiliza programas de informática de acordo com as necessidades da empresa, e de fácil manuseio. No tocante do manual de normas e procedimentos, 37% responderam que existem, 10% responderam que não existe o manual de normas e procedimentos, 53% não sabe da existência.

Gráfico 11 Opinião em relação aos processos

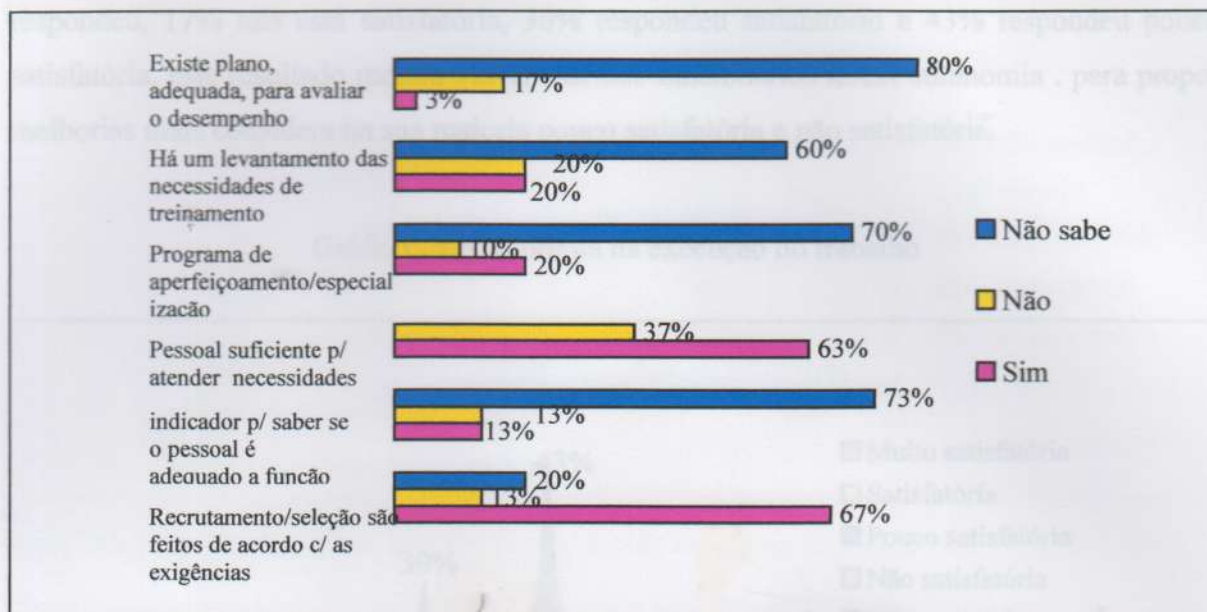


Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Em relação ao gráfico 12, quanto à suficiência quantitativa de pessoal na empresa os dados demonstram que 37% diz não ser insuficiente a quantidade de pessoas para o desempenho das tarefas. Para analisar a existência de um indicador de desempenho avaliou-se no gráfico os seguintes resultados: 13% respondeu que existe o indicador de desempenho, 13% diz que não existe e 73% não sabe da existência. O gráfico revela que 67% dos entrevistados mostram que o recrutamento e seleção são feito de acordo com as necessidades dos cargos a serem ocupados, 13% respondeu que não é feito com as necessidades do cargo e por fim 20% dos entrevistados não sabe como é feito.

Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

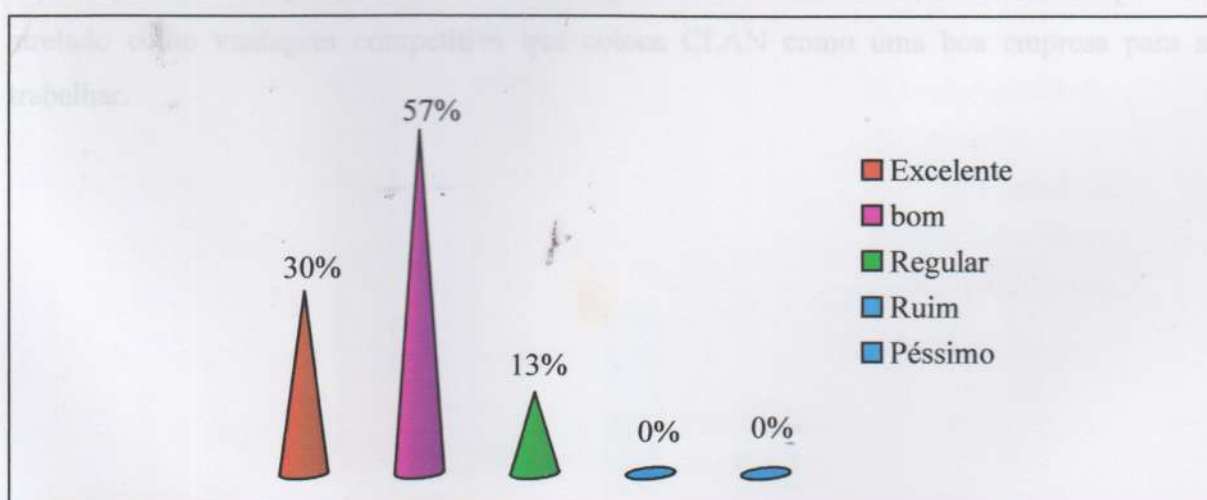
Gráfico 12 Avaliação do desempenho



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Com base no gráfico 13 abaixo avaliou-se o grau de relacionamento da equipe e pode-se identificar o seguinte: 13% respondeu regular, 30% respondeu ser excelente, enquanto que 57% respondeu ser boa, somando os dois maiores resultados, verificou-se que a equipe se relaciona bem e este resultado é de extrema importância para o desenvolvimento do trabalho.

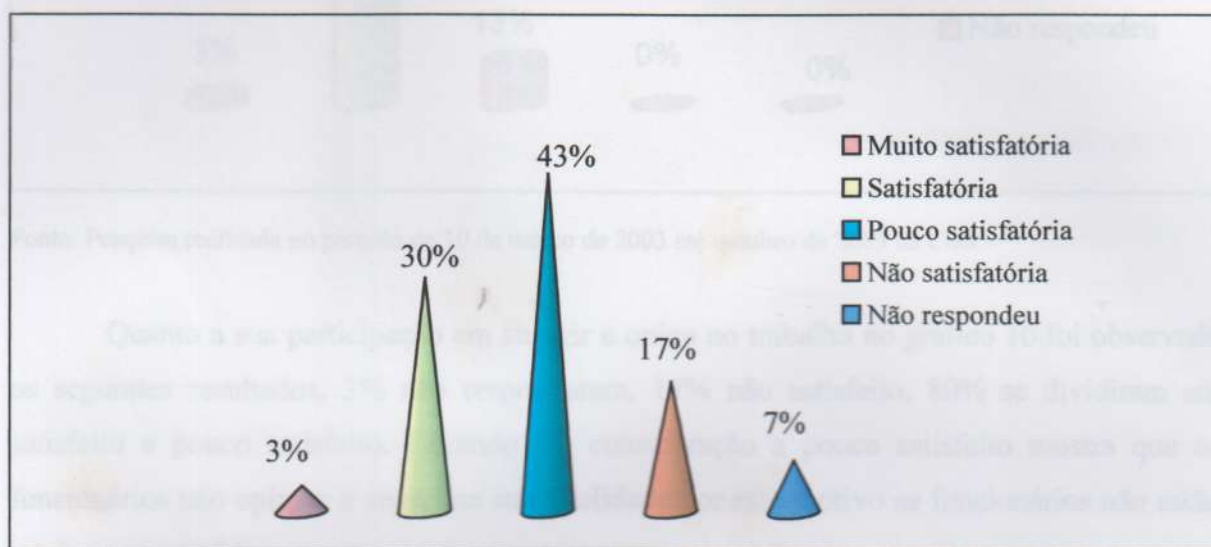
Gráfico 13 Relacionamento da equipe



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Com relação à autonomia dos funcionários para propor melhorias na execução do trabalho, obteve-se o seguinte resultado: 3% respondeu ser muito satisfatória, 7% não respondeu, 17% não está satisfatória, 30% respondeu satisfatório e 43% respondeu pouco satisfatória, este resultado mostra que apesar dos funcionários terem autonomia para propor melhorias mais considera na sua maioria pouco satisfatória e não satisfatória.

Gráfico 14 Autonomia na execução do trabalho



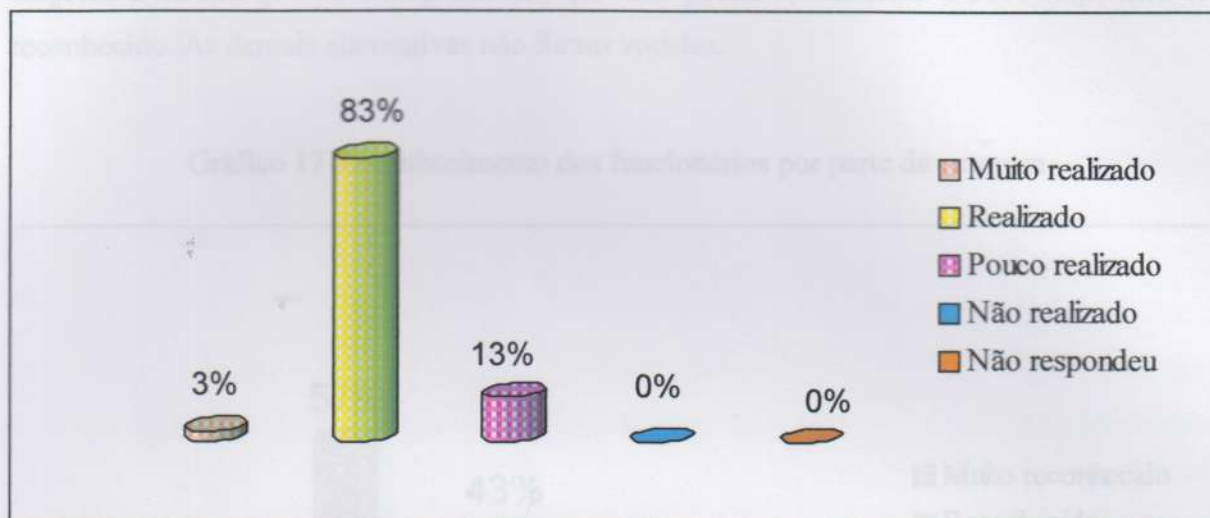
Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Quanto à realização profissional o estudo mostrou através do gráfico 15 que força de trabalho da Clan estar realizada, com o percentual de 83% dos entrevistados, enquanto que 13% respondeu estar pouco realizado e 3% respondeu muito realizado, este resultado pode ser atrelado como vantagem competitiva que coloca CLAN como uma boa empresa para se trabalhar.



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

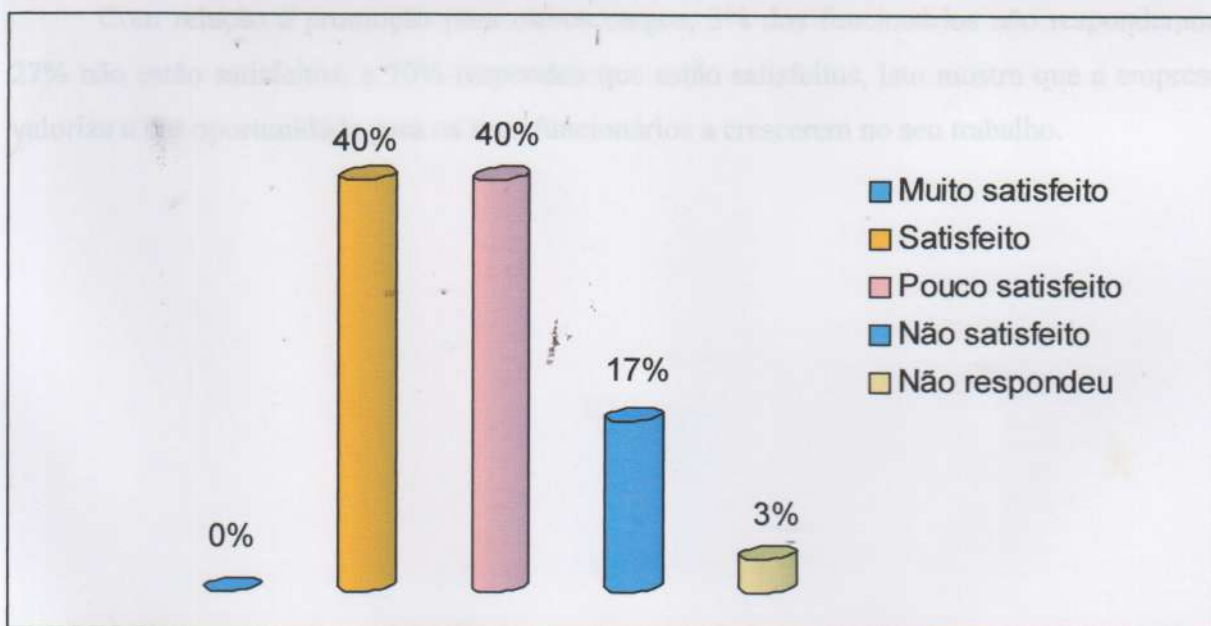
Gráfico 15 Realização profissional



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan.

Quanto a sua participação em sugerir e opinar no trabalho no gráfico 16 foi observado os seguintes resultados, 3% não responderam, 17% não satisfeito, 80% se dividiram em satisfeito e pouco satisfeito. Levando em consideração a pouco satisfeito mostra que os funcionários não opinam e sugerir na sua totalidade por este motivo os funcionários não estão totalmente satisfeito.

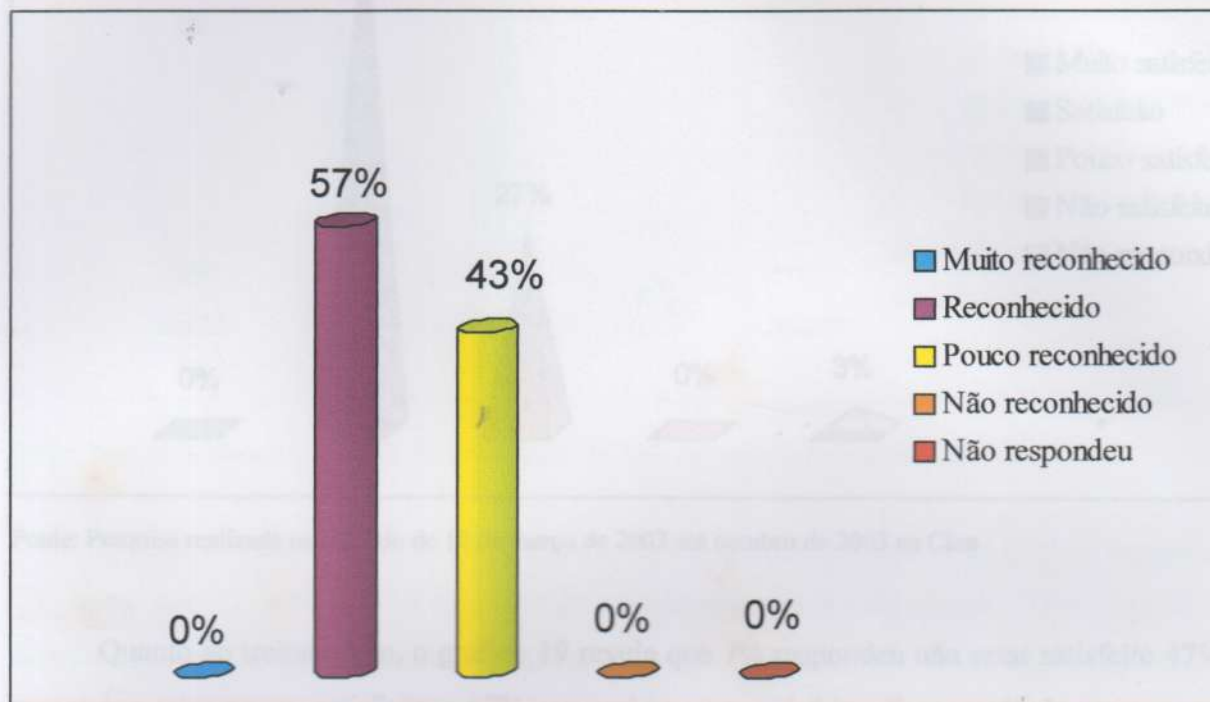
Gráfico 16 Sugestões e idéias ouvidas pela empresa



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan

No gráfico 17 abaixo, observa-se o reconhecimento dos funcionários por partes da empresa e mostra que 43% responderam que está pouco reconhecido e 57% respondeu ser reconhecido. As demais alternativas não foram votadas.

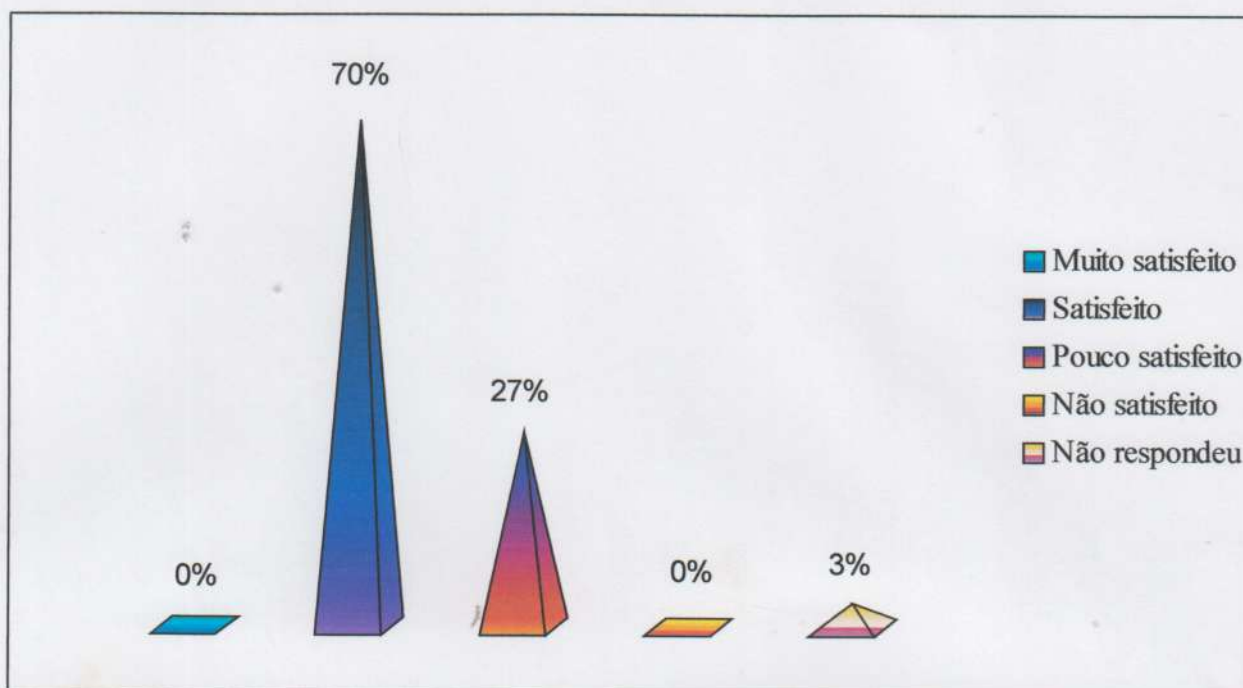
Gráfico 17 Reconhecimento dos funcionários por parte da empresa



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan

Com relação à promoção para outros cargos, 3% dos funcionários não responderam, 27% não estão satisfeitos, e 70% respondeu que estão satisfeitos, isto mostra que a empresa valoriza e dar oportunidade para os seus funcionários a crescerem no seu trabalho.

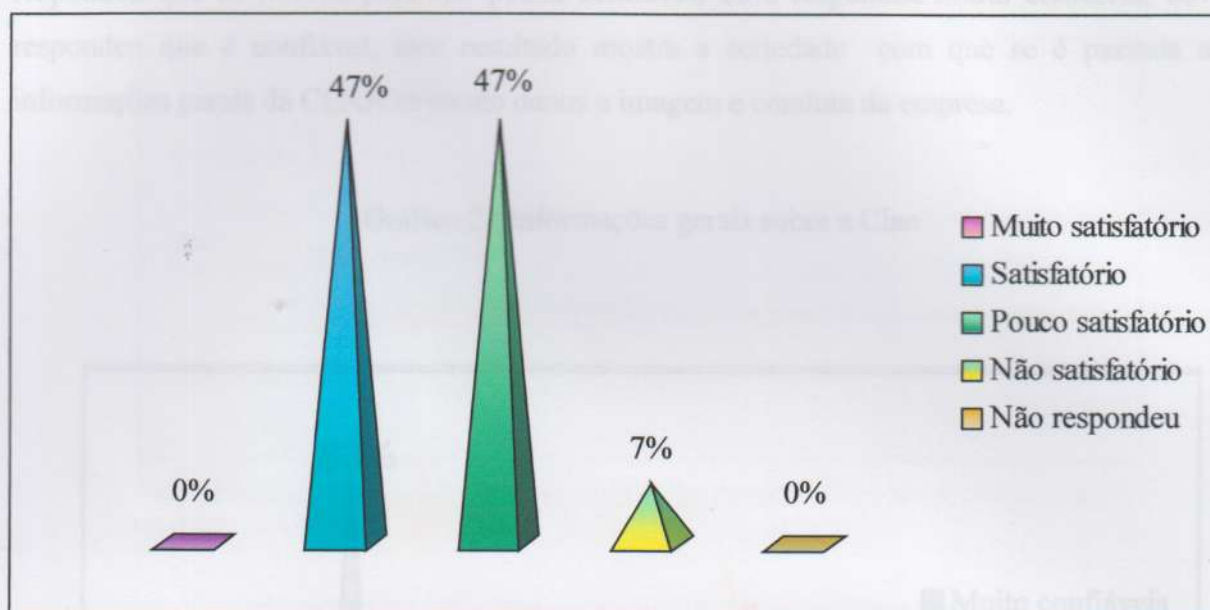
Gráfico 18 Critério de promoção da empresa



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan

Quanto ao treinamento, o gráfico 19 revela que 7% respondeu não estar satisfeito 47% respondeu estar pouco satisfeito e 47% respondeu estar satisfeito. Este resultado mostra que apesar da Clan investir em treinamento ainda é pouco e que precisa investir mais, entendendo que o profissional quanto mais qualificado melhor para a empresa. Que de maneira mais eficiente os funcionários poderá desempenhar as suas funções com qualidade e manusear melhor os equipamentos evitando acidentes e prejuízos, e dessa forma proporcionar crescimento para a CLAN.

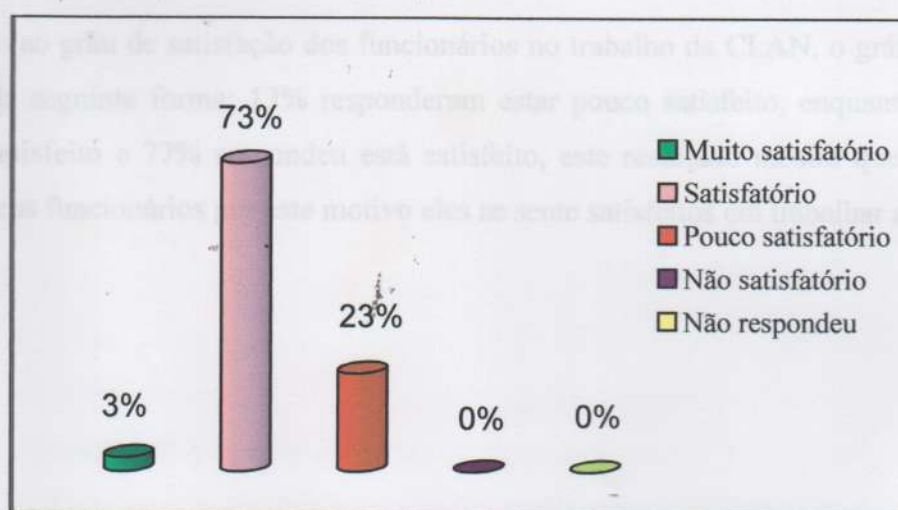
Gráfico 19 – Quantidade de treinamento



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan

Quanto ao relacionamento entre superiores e subordinados dentro da equipe, o gráfico 20, revela que 3% estão muito satisfeitos da relação superior e subordinado, 73% respondeu satisfatório e apenas 23% respondeu pouco satisfatório, este resultado mostra que o espírito de equipe prevaleceu para o bom desempenho e coletividade.

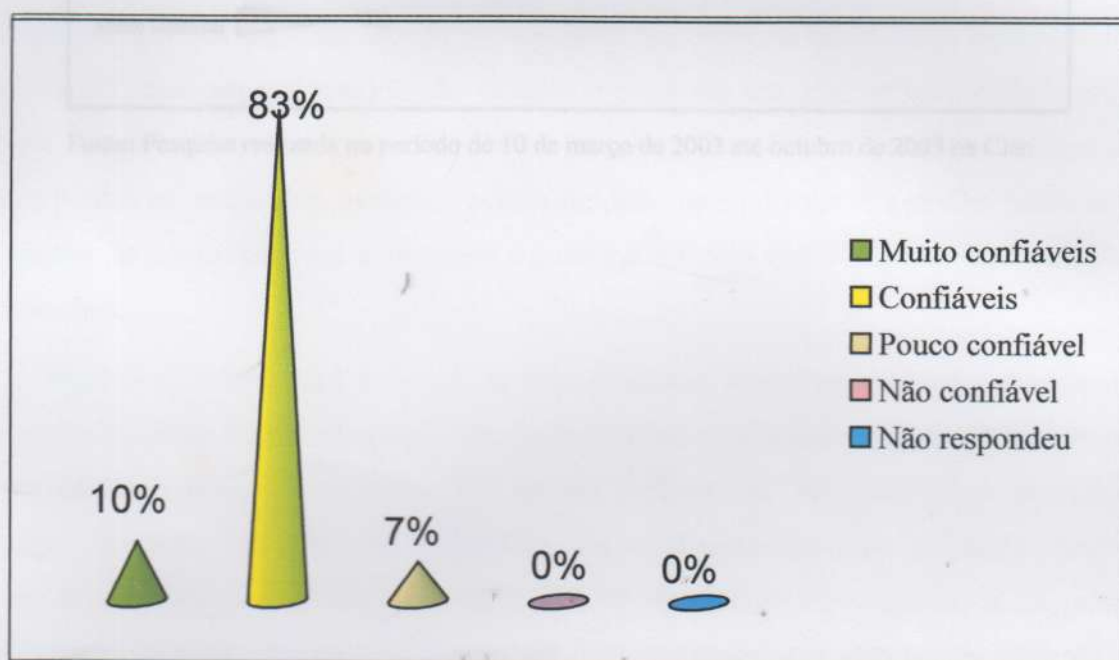
Gráfico 20 Relacionamento entre os superiores



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan

Com relação as informações gerais da CLAN, o gráfico 21 mostra o seguinte: 7% respondeu que as informações são pouca confiável, 10% respondeu muito confiável, 83% respondeu que é confiável, este resultado mostra a seriedade com que se é passada as informações gerais da CLAN evitando danos a imagem e conduta da empresa.

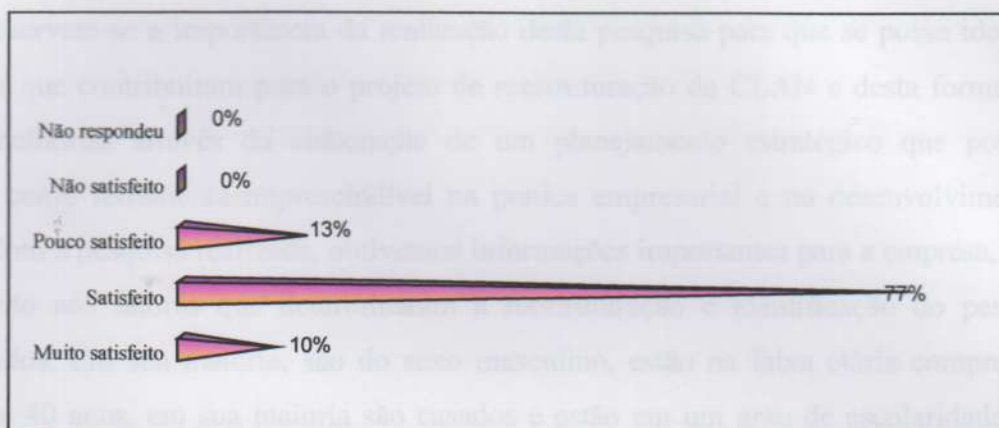
Gráfico 21 Informações gerais sobre a Clan



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan

Quanto ao grau de satisfação dos funcionários no trabalho da CLAN, o gráfico 22 está distribuído da seguinte forma: 13% responderam estar pouco satisfeito, enquanto que 10% está muito satisfeito e 77% respondeu está satisfeito, este resultado mostra que a empresa valoriza os seus funcionários por este motivo eles se sente satisfeitos em trabalhar na CLAN

S-COMCLUSÃO E Gráfico 22 Satisfação em trabalhar na empresa



Fonte: Pesquisa realizada no período de 10 de março de 2003 até outubro de 2003 na Clan

Diante-se também que de acordo com os resultados a empresa está vulnerável ao que diz respeito ao fluxo de informações e ausência de elementos e ferramentas estruturais que está prejudicando o desenvolvimento das tarefas e fluxo das informações provocando o retrabalho. Portanto com trabalho possível em conhecer mais profundamente a estrutura organizacional da Clan e detectar a falta de elementos: organograma, fluxo, regras, missão e visão no entanto, verificou-se a ausência de manuais de procedimentos, normas técnicas e outras, que estão prejudicando o desenvolvimento organizacional.

De acordo com os dados, as variáveis que influenciam positivamente na realização do projeto de reestruturação foram: a falta de uma estrutura organizacional definida, ausência de veículos de comunicação interna e de um programa de treinamento sistemático com base nas necessidades das pessoas, e desta forma verificou-se a necessidade de se implantar ferramentas de gestão para dar suporte ao desenvolvimento das tarefas.

A partir disso torna-se mais fácil sugerir e elaborar um planejamento estratégico criando um processo gerencial voltado para a utilização de recursos tecnológicos, para agilizar e integrar os processos a ponto de envolver as pessoas de forma integrada fortalecendo o crescimento da empresa.

Diante de tudo que foi abordado a respeito da organização, se fez necessário realizar um trabalho informativo para melhorar a comunicação e a percepção dos funcionários em

5- CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Observam-se a importância da realização desta pesquisa para que se possa identificar os fatores que contribuíram para o projeto de reestruturação da CLAN e desta forma poder sugerir melhorias através da elaboração de um planejamento estratégico que possa ser utilizado como ferramenta imprescindível na prática empresarial e no desenvolvimento da CLAN. Com a pesquisa realizada, obtivemos informações importantes para a empresa, no que diz respeito aos fatores que determinaram a reestruturação e identificação do perfil dos entrevistados. Em sua maioria, são do sexo masculino, estão na faixa etária compreendida entre 25 e 40 anos, em sua maioria são casados e estão em um grau de escolaridade muito bom que compreende entre 2º grau completo e 3º grau incompleto. A pesquisa também nos mostrou pontos até então desapreciados, porém fundamentais no tocante a gestão, para que os funcionários se envolvam com a empresa e conheça a fundo como ela está representada e como funciona.

Observa-se também que de acordo com os resultados a empresa está vulnerável no que diz respeito ao fluxo de informações e ausência de elementos e ferramentas estruturais que está prejudicando o desenvolvimento das tarefas e fluxo das informações provocando o retrabalho. Portanto este trabalho possibilita um conhecimento, mas profundo sobre a estrutura organizacional da Clan e detecta a falta de elementos: organograma, fluxo grama, lealty, missão e visão no tocante ferramenta verificaram-se a ausência de manuais de procedimentos, correios eletrônicos e entra neti que estão prejudicando o desenvolvimento organizacional.

De acordo com os dados, as variáveis que influenciaram positivamente na realização do projeto de reestruturação foram: à falta de uma estrutura organizacional definida, ausência de veículos de comunicação interna e de um programa de treinamento sistemático com base nas necessidades das pessoas, e desta forma verificou-se a necessidade de se implantar ferramentas de gestão para dar suporte no desenvolvimento das tarefas.

A partir disso torna se mais fácil sugerir e elaborar um planejamento estratégico criando um processo gerencial voltado para a utilização de recursos tecnológicos, para agilizar e interligar os processos a ponto de envolver as pessoas de forma integrada fortalecendo o crescimento da empresa,

Diante de tudo que foi abordado a respeito da organização, se faz necessário realizar um trabalho informativo para melhorar a comunicação e a percepção dos funcionários em

relação aos assuntos da empresa, e dessa forma melhorar as tramitações de documento utilizado nas execuções de atividades afins.

ARAÚJO, S. Sugere-se também, que trabalhe o clima organizacional e a relação interpessoal através de execução de dinâmica de grupo, reuniões para trabalhar a auto-estima, como também a satisfação para que dessa forma elas possam criar um ambiente saudável e adequado para a execução de suas tarefas.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Idalberto. *Resumo de administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Antônio César Amaro. *Teoria geral da administração: da ciência científica à complexidade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas*. 3. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 1987.

FERRY, Antônio. *Organização e métodos: Uma visão holística*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FARIAS, José Carlos. *Administração: teoria e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson, 1991.

MARILITTA, Narda. *Pesquisa de marketing: uma abordagem aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.

OLIVEIRA, Sílvia Lúcia de. *Tratado de metodologia científica: projeto de pesquisa, TGI, TCC, monografia, dissertação e tese*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PRAZERES, Paulo Mendes. *Dicionário de Termos de qualidade*. São Paulo: Atlas, 1996.

RODRIGUEZ, Marcos V. FERRANTE, Agostinho J. *A tecnologia da informação e mudança organizacional*. Trabalho de "Technology for the 21st century: Managing the changing."

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Luis Carlos. **Organização, sistema e métodos e as modernas ferramentas da gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.
- BEER, Mike. **Gerenciando mudança e transição**. Tradução de Cristiana de Assis Serra: Record, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron books, 1997.
- _____. Idalberto. **Recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagens descritivas e explicativas. 3. ed. São Paulo: Mc Graw. Hill, 1987.
- CURY, Antonio. **Organização e métodos: Uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FARIAS, José Carlos. **Administração**: teoria e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MAIHOTTA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2001.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projeto de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PRAZERES, Paulo Mundin. **Dicionário de Termos de qualidade**. São Paulo: Atlas, 1996.
- RODRÍGUEZ, Martius V. FERRANTE, Agustin J. **A tecnologia de informação e mudança organizacional**. Tradução de "Technology for the 21st. century: Managing the changing."
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA

1. Como o senhor (a) conhece a estrutura organizacional da empresa que dá resposta a este questionário, missão, visão e objetivos?

2. Qual relação a estrutura figura (a) na visão estratégica e porquê?

ANEXOS

3. A empresa possui:

4. Existe alguma dificuldade no relacionamento dos superiores com os seus subordinados?

5. Qual a sua opinião a respeito dos processos da empresa?

6. Quais os instrumentos utilizados para medir o desempenho dos funcionários?

7. Qual os critérios utilizados pela CLAL na promoção de cargos dos funcionários?

QUESTIONÁRIO

Para identificar os fatores que devem determinar a reestruturação da CLAN.

1- Responda as seguintes questões relativo a organização de acordo com a sua realidade e o seu trabalho no ambiente interno da CLAN.

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA

	S	N
1. Como o senhor (a) conhece a estrutura organizacional da CLAN no que diz respeito a organograma, missão, visão e objetivos ?	RESPONDEU	
2. com relação a estrutura física o que você calcula e porque ?	SABE	RESPONDEU
3. A empresa possui manual de normas e procedimentos ?	SABE	RESPONDEU
4. Existe alguma dificuldade no relacionamento dos senhores gerentes com os seus subordinados ?	SABE	RESPONDEU
5. Qual a sua opinião a respeito dos processos da empresa?	SABE	RESPONDEU
6. Quais as ferramentas utilizadas para medir o desempenho dos funcionários ?	SABE	RESPONDEU
7. quais os critérios utilizados pela CLAN na promoção de cargos dos funcionários ?	SABE	RESPONDEU
8. Com base no seu conhecimento responda as seguintes questões para que possamos avaliar o desempenho e a participação dos funcionários na CLAN	SABE	RESPONDEU
1- Os cargos e funções existentes são definidos de acordo com a área de empresa de trabalho	SIM	NÃO
	SABE	RESPONDEU

QUESTIONÁRIO

Para identificar os fatores que devem determinar a reestruturação da CLAN.

- 1- Responda os seguintes itens relativo a organização de acordo com a seu conhecimento e o sua vivencia no ambiente interno da clan?

	SIM	NÃO	Ñ SABE	Ñ RESPONDEU
1- Existe organograma em sua empresa				
2- Você o conhece a missão de sua empresa				
3-Existe clara definição dos objetivos a serem alcançado pela empresa				
4- você sabe a quem estar subordinado				
5-existe dificuldade de relacionamento ou de coordenação entre as pessoas				
6- estar claramente definido para você os valores e políticas da empresa				

- 2- Como você classifica as instalações e condições de trabalho da clan?

	OTIMO	BOM	REGULA	RUIM	PESSIMO
1- Espaço e acomodação					
2- Conforto					
3- Luz					
4- Ruído					
5- Equipamento					

- 3- Qual a sua opinião em relação ao processos de sua empresa?

	SIM	NÃO	Ñ SABE	Ñ RESPONDEU
1-Existe manual de normas e procedimentos para a realização das tarefas				
2- Nos processos existem muitas transcrições de documentos e dados que dificulte as tramitações provocando o retrabalho?				
3- Existe falta ou atraso na comunicação de dados rotineiros entre os departamentos ou pessoas?				
4- Existe problema na comunicação entre as pessoas e os departamentos?				
5- Existe padronização de impressos ou formulários eletrônicos de comunicação?				

- 4- Com base no seu conhecimento responda as seguintes questões para que possamos avaliar o desempenho e a participação dos funcionários na clan.

	SIM	NÃO	Ñ SABE	Ñ RESPONDEU
1-Os cargos e funções existentes são definidos de acordo com tipo de empresa de laticínios				

2- O recrutamento e seleção são feitos de acordo com as necessidades do cargo a ser ocupado?				
3- existe um indicador que determina se o pessoal é adequado para desempenhar sua função?				
4- Existe em sua empresa um programa de treinamento, aperfeiçoamento e especialização?				
5- Há um levantamento sistemático das necessidades de treinamento?				
6- Existe plano adequado, para avaliação de desempenho dos funcionários da empresa?				

7- O relacionamento da sua equipe é :

() Excelente () bom () Regular () Ruim () Péssimo

8- A autonomia que você tem para propor melhorias na execução do seu trabalho é:

() Muito satisfatória () Satisfatória () pouco satisfatória () Não satisfatória () Não respondeu

9- Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, você esta:

() Muito realizado () Realizado () Pouco realizado () Não realizado () Não respondeu

10- Em termos de sentir que sua idéia e sugestões são ouvidas pela empresa. Você está:

() Muito satisfeito () Satisfeito () Pouco satisfeito () Não satisfeito () Não respondeu

11- Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa:

() Muito reconhecido () Reconhecido Pouco reconhecido () Não reconhecido () Não respondeu

5- Como você sente em relação o critério utilizado para promoções internas:

() Muito satisfeito () Satisfeito () Pouco satisfeito () Não satisfeito () Não respondeu

6- A quantidade de treinamento que você vem recebendo é:

() Muito satisfatório () Satisfatório () Pouco satisfatório () Não satisfatório () Não respondeu

7- O relacionamento entre os superiores e os subordinados dentro da sua equipe é:

() Muito satisfatório () satisfatório () Pouco satisfatório () Não satisfatório () Não respondeu

8- Para você, as informações gerais sobre os resultados são:

() Muito confiáveis () Confiáveis () pouco confiáveis () Não confiáveis () Não respondeu

9- Levando tudo em consideração, como você se sente em trabalhar aqui?

() Muito satisfeito () Satisfeito () Pouco satisfeito () Não satisfeito () Não respondeu

TABELAÇÃO DA VARIÁVEL SOCIO DEMOGRÁFICA

Sexo	Contagem	%
Masculino	19	63,33%
Feminino	11	36,67%
Total	30	1

Idade	Contagem	%
20 a 24 anos	3	10,00%
25 a 29	11	36,67%
30 a 34 anos	9	30,00%
35 a 39	4	13,33%
40 a 44 anos	2	6,67%
Acima de 44 anos	1	3,33%

Questionário

Perfil dos funcionários da CLAN

- 1- Sexo**
- () Masculino () Feminino
- 2- Idade**
- () 20 a 24 anos () 25 a 29 anos
- () 30 a 34 anos () 35 a 39 anos
- () 40 a 454 anos () Acima de 4 anos
- 3- Estado Civil**
- () Casado(a) () Solteiro(a)
- () Divorciado(a) () Viúvo(a)
- 4- Faixa Salarial**
- 5- Grau de escolaridade**
- () 1º grau incompleto () 1º grau completo
- () 2º grau incompleto () 2º grau completo
- () Superior incompleto () Superior completo

TABULAÇÃO DA VARIÁVEL SÓCIO DEMOGRÁFICA

Sexo	Contagem	%
Masculino	19	63,33%
Feminino	11	36,67%
Total	30	1

Idade	Contagem	%
20 a 24 anos	3	10,00%
25 a 29	11	36,67%
30 a 34 anos	9	30,00%
35 a 39	4	13,33%
40 a 44 anos	1	3,33%
acima de 44 anos	2	6,67%
Total	30	1

Estado civil	Contagem	%
casado	17	56,67%
solteiro	12	40,00%
divorciado	1	3,33%
Total	30	1

grau de escolaridade	Contagem	%
1º grau incompleto	6	20,00%
1º grau completo	2	6,67%
2º grau incompleto	2	6,67%
2º grau completo	9	30,00%
superior incompleto	9	30,00%
superior completo	2	6,67%
Total	30	1