

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

Gabriella de Andrade Nepomuceno

**UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE REESTRUTURAÇÃO
ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE LEILÕES**

Natal
2008

GABRIELLA DE ANDRADE NEPOMUCENO

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE LEILÕES

Monografia apresentado ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para obtenção parcial do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Sandely Fernandes de Araujo, Msc.

Co-orientador: Catarina da Silva Souza, Msc.

Natal
2008

15 02 09
M00123
K853245

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Nepomuceno, Gabriella de Andrade

Utilização de ferramentas de reestruturação organizacional em uma empresa de leilões / Gabriella de Andrade Nepomuceno. – Natal: FARN, 2008.

xxf.

Orientador: Sandely Fernandes de Araujo (Msc.)

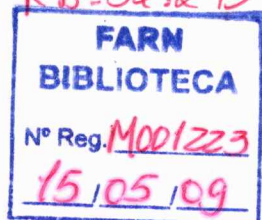
Co-orientador: Catarina da Silva Souza (Msc)

Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Organização – Monografia. 2. Estruturação Organizacioanl – Monografia. 3. Ferramentas de Reestruturação – Monografia. I.Título.

RN/FARN/BC

CDU 658



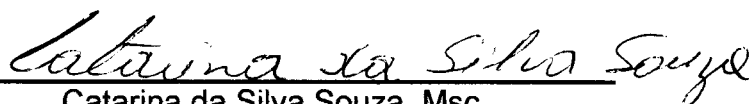
658
N 362u
2008
8x:01

GABRIELLA DE ANDRADE NEPOMUCENO

UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DE LEILÕES

Monografia apresentado ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovado em _____ de _____ de _____, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Sandely Fernandes de Araújo, Msc.
Orientador


Catarina da Silva Souza, Msc.
Co-orientadora

Carlos Antônio de Lima Moreira, Msc.
Membro examinador

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, Msc.
Membro examinador

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Marcus e Verônica, por me darem a oportunidade de cumprir mais uma etapa de minha vida e acima de tudo pela formação de meu caráter, pelo carinho, compreensão, companheirismo e amor que vocês me oferecem sempre.

Ao meu irmão Felipe, por ser a pessoa que é, por sua amizade e carinho.

Ao meu namorado Bruno, com admiração e reconhecimento por sua compreensão, carinho e presença sempre.

Aos meus avós Neuso, Iolanda, Ignês e Epitácio (in memoriam), pelo carinho, amor e contribuição de minha formação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por caminhar sempre ao meu lado me dando forças nos momentos difíceis e prazerosos de minha vida.

As minhas amigas Anna Paula, Heloiza e Marcela pelo apoio, paciência e carinho que me dedicaram ao longo de nossa jornada.

Aos meus familiares e amigos que torcem por mim e contribuíram de alguma forma, direta ou indiretamente na elaboração de meu projeto.

A orientadora, Prof^ª. Sandely Araujo, por ter colaborado na execução de meu projeto, pelo estímulo e competente orientação.

Agradecimento especial a minha co-orientadora, Prof^ª. Catarina Souza, pela ajuda, incentivo e dedicação.

A todos os professores de Administração da FARN, por sua sabedoria, ensinamento e dedicação.

RESUMO

Hoje, as empresas estão em constante crescimento externo e interno que vêm ocorrendo de acordo com os surgimentos de novas tecnologias, das exigências dos fornecedores e consumidores que cada vez mais estão procurando conforto, comodidade, facilidade na hora da compra e, principalmente, na hora do pagamento. Esses diferenciais podem estar nos pequenos detalhes como um ambiente mais bonito, um atendimento personalizado, aos mais notáveis como preços mais acessíveis, formas de pagamentos facilitados, comodidade, segurança, entre outras. Por outro lado as mudanças organizacionais nem sempre são fáceis de serem implantadas, pois há uma resistência dos funcionários quando se tratar de mudar sua forma de trabalho. Para isto é necessário um estudo detalhado da organização conhecendo seus pontos fortes e fracos, suas necessidades e exigências. Esse estudo pode ser feito e implantado através das ferramentas de reestruturação organizacional como a departamentalização, estudo de *layout*, formulários, fluxograma, organograma, análise da distribuição do trabalho e manualização. Com isso o presente estudo buscou analisar quais ferramentas de estruturação organizacional podem contribuir para melhoria da eficiência operacional em uma empresa de leilões. Trata-se de uma pesquisa exploratória em forma de estudo de caso, na qual se aplicou uma análise qualitativa por meio de roteiro de entrevista com o proprietário, bem como, roteiro de observação. Em seguida, analisou-se as informações obtidas com entrevista e observação e comparou-as com a bibliografia em referência que discorre sobre as ferramentas de reestruturação. Detectou-se os seguintes fatores: estruturais, onde há ausência de organograma e fluxograma, todavia a distribuição do trabalho e hierarquia da organização, são bem definidas na prática. Não há, também, formulários nem manuais, visto que se trata de uma empresa de pequeno porte. Diante disto, concluiu-se que as ferramentas de reestruturação indicadas para adoção na empresa são: *Layout*, análise da distribuição do trabalho, formulários, manualização, organograma e departamentalização.

Palavras-chave: Organização, Estruturação organizacional e Ferramentas de reestruturação.

ABSTRACT

Today, companies are constantly growing external and internal that have been unfolding in accordance with the emergence of new technologies, the demands of suppliers and consumers who increasingly are looking for comfort, convenience, ease of purchase and the time mainly on the hour the payment. These differences may be in small details like a more beautiful, a personalized care, the more remarkable as most affordable, easier forms of payment, convenience, safety, among others. Furthermore the organizational changes are not always easy to be implemented, because there is resistance from officials when it will change the way they work. This will need a detailed study of the organization knowing their strengths and weaknesses, their needs and requirements. This study can be done and implemented through organizational restructuring tools, such as departmentalization, study the layout, form, flow, organizational structure, review the distribution of work and manualização. With that this study assessed organizational structure of tools which can contribute to improving the operational efficiency in a business of auctions. This is an exploratory research in the form of case study, which used a qualitative analysis by means of itineraries an interview with the owner, and roadmap for comment. Then looked up the information obtained from interviews and observation and compared them with the literature in reference to talks about the tools for restructuring. It was found the following factors: structural, where there is lack of organization and flow, but the distribution of work and the organization's hierarchy, are well defined in practice. There is also, forms and manuals, because it is a small-sized company. Facing this, it was concluded that the tools for restructuring the company displayed for adoption are: Layout, analysis of the distribution of work, forms, manualização, organizational structure and departmentalization.

Keywords: organization, organizational structuring and restructuring tools.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA	09
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	10
1.3. OBJETIVOS	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 ORGANIZAÇÃO	13
2.2 ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL	15
2.2.1 Tipos de Estruturação Organizacional	16
2.2.2 Centralização.....	18
2.2.3 Descentralização	18
2.3 FERRAMENTAS DE REESTRUTURAÇÃO	19
2.3.1 Estudo do <i>Layout</i>	20
2.3.2 Fluxograma.....	21
2.3.3 Análise da distribuição do trabalho	21
2.3.4 Formulários.....	22
2.3.5 Manualização	22
2.3.6 Departamentalização.....	23
2.3.7 Organograma	23
2.4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	25
2.5 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA.....	28
2.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	29
3. METODOLOGIA	32
3.1 TIPO DE PESQUISA	32
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA.....	33
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	33
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	33
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	34
4.1 QUANTO À FORMA ESTRUTURAL	34

4.2 QUANTO À ESTRUTURA FUNCIONAL	35
4.2.1 <i>Layout</i>	35
4.2.2 Fluxo de processos e atividades.....	36
4.2.3 Formulários	37
4.2.4 Organograma e departamentalização	38
4.3 QUANTO AO ANDAMENTO DOS PROCESSOS	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICES	42
APÊNDICE A: ROTEIRO PARA ENTREVISTA	43
APÊNDICE B: ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO PESSOAL	44
ANEXO	45
ANEXO C: <i>LAYOUT</i> DO ESCRITORIO E DEPOSITO	46

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

A administração, segundo Bateman; Snell (1998, pg. 27) “é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais”. Uma boa administração requer certo controle entre quatro funções são elas: planejar, organizar, coordenar e controlar. Atualmente, o mercado está cada vez mais propício a mudanças, visualizando não só o presente, mas também o futuro para que assim a organização esteja mais atenta quanto às exigências do mercado, dos fornecedores e dos consumidores.

As organizações são entidades públicas ou privadas que fornecem algum tipo de serviço ou produto para a sociedade. São compostas por diversos setores e das mais variadas formas de administração, porém com um mesmo propósito: alcançar as metas e objetivos estabelecidos pela organização.

Sabendo-se que os consumidores estão cada vez mais exigentes, fica difícil o alcance das metas estabelecidas se as empresas não se adaptarem ao mercado. Hoje, as empresas estão em constante crescimento externo e interno que vêm ocorrendo de acordo com os surgimentos de novas tecnologias, das exigências dos fornecedores e consumidores que cada vez mais estão procurando conforto, comodidade, facilidade na hora da compra e, principalmente, na hora do pagamento.

As empresas que querem continuar atuando no mercado devem buscar mais diferenciais que a tornem únicas e eliminem a concorrência. Esses diferenciais podem estar nos pequenos detalhes como um ambiente mais bonito, um atendimento personalizado, aos mais notáveis como preços mais acessíveis, formas de pagamentos facilitados, comodidade, segurança, entre outras.

Esses diferenciais se aplicam tanto nas empresas de produtos quanto nas de serviços. Embora as mudanças sejam importantes em ambos os seguimentos do mercado, nas empresas de prestação de serviço elas devem ter um pouco mais de atenção, uma vez que seu “produto” está na relação entre as pessoas, tanto interno quanto externo.

Uma empresa prestadora de serviço de leilão tem de se preocupar com dois tipos de clientes: os que contratam esses serviços e as pessoas que comprem os produtos ofertados em leilão.

As pessoas que contratam o serviço de leilão são chamados de comitentes ou exeqüentes. Podem ser de âmbito particular, ou seja, qualquer empresa, pessoa física, prefeituras que queiram dispor seus bens para arrematação. Já os de âmbito Judicial são todo e qualquer bem que a Justiça Federal, Estadual e Fiscal queira colocar para leilão.

Para uma empresa deste ramo ser destaque, não basta somente ter um Leiloeiro Oficial, mas sim ter uma equipe estruturada e capacitada para atender as exigências do ambiente externo.

A partir deste contexto, o presente trabalho se propõe a pesquisar: **Quais ferramentas de reestruturação organizacional podem contribuir para melhoria da eficiência operacional em uma empresa de leilões?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa de leilões MN Leilão, tendo a frente o Leiloeiro Público Oficial, Marcus Dantas Nepomuceno, está no mercado desde 1994 e vem se consolidando no ramo desde então. Tendo como principal cliente a Justiça Federal do Rio Grande do Norte.

Contando hoje com escritório aparelhado e um quadro funcional capacitado, composto de seis funcionários: um Leiloeiro Oficial, um gerente administrativo, um auxiliar administrativo, um auxiliar de serviços gerais e dois vigias. Dispõe, ainda, de um moderno sistema de informatização e recursos audiovisuais disponíveis de acordo com as necessidades empregadas, além de um depósito com área aproximadamente de 500m², para armazenamento e guarda de bens móveis, com vigilância vinte e quatro horas, localizado na Rua Teotônio Freire, 362 – Ribeira – Natal/RN. Além da estrutura física, a empresa conta com um site na internet: www.mnleilao.com.br, onde os compradores podem obter informações sobre os leilões e seus respectivos bens.

A MN leilão trabalha prestando serviços de organização, assessoria,

planejamento e realização de leilões para empresas públicas e privadas, os chamados Leilões Judiciais e Extrajudiciais. Seu público alvo abrange diversas classes da sociedade tais como: Investidores, corretores, sucateiros, imobiliárias, pessoa física e jurídica. Tem como principal cliente a Justiça Federal do Rio Grande do Norte e outras entidades particulares.

A empresa atua em nível estadual, tendo como concorrentes mais cinco leiloeiros. Para estarem atuando no mercado, os leiloeiros tem de estar cadastrados na Junta Comercial do Estado – JUCERN, cada leiloeiro tem sua vez, ou seja, há uma espécie de rodízio para a escolha dos leilões. Porém, há algumas repartições públicas e privadas como a Justiça Federal do Rio Grande do Norte, Prefeituras, Comarcas de Currais Novos, Acari, Caicó, Mossoró, entre outras, onde o Leiloeiro desta empresa atua exclusivamente.

Pioneira na implantação de Leilões Virtuais, em processo de Execução Fiscal junto a Secção Judiciária do estado, teve seu trabalho reconhecido em nível nacional, culminado com o Premio de Qualidade Total da Justiça Federal.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais ferramentas de reestruturação organizacional podem contribuir para a eficiência operacional em uma empresa de leilões.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um diagnóstico organizacional;
- Identificar os processos operacionais vitais ao setor;
- Verificar quais os gargalos de processos;

- Verificar quais ferramentas organizacionais contribuirão para a eficácia organizacional

1.4 JUSTIFICATIVA

Devido às constantes mudanças e exigências do mercado, conforme já mencionado, é necessário o estudo das estruturas organizacionais para que se tenha uma visão de seu desempenho, objetivando a melhoria da mesma para que se mantenha na concorrência. Portanto, a presente pesquisa propiciou um conhecimento maior para a autora sobre as ferramentas administrativas e suas funções já que a mesma pretende atuar nesta área da administração. Com isso verificou-se a importância dessas ferramentas para a empresa de leilões MN Leilão visando suas necessidades, uma vez que esse tipo de serviço está cada vez mais competitivo, e pretende, ainda, contribuir para publicações acadêmicas ligadas à administração, especificamente a disciplina de Organizações, Sistemas e Métodos.

E através dos resultados deste trabalho, mostrar aos gestores da organização a importância de uma empresa bem estruturada e organizada, por meio de aplicações das ferramentas de Organização, Sistemas e Métodos, nos pontos críticos da empresa, para que se tenha um bom desempenho na execução dos trabalhos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÃO

Muitas pessoas pensam que o termo organização serve para designar indústrias ou empresas de grande porte. Porém, seu conceito é bem mais amplo, segundo Maximiano (2000, p. 91) “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos”. Seguindo esse conceito se pode dizer que os indivíduos se aliam em organizações que possuam interesses em comum.

As organizações possuem quatro elementos importantes: objetivos, recursos, divisão do trabalho e processo de transformação como mostra a figura 01 a seguir:

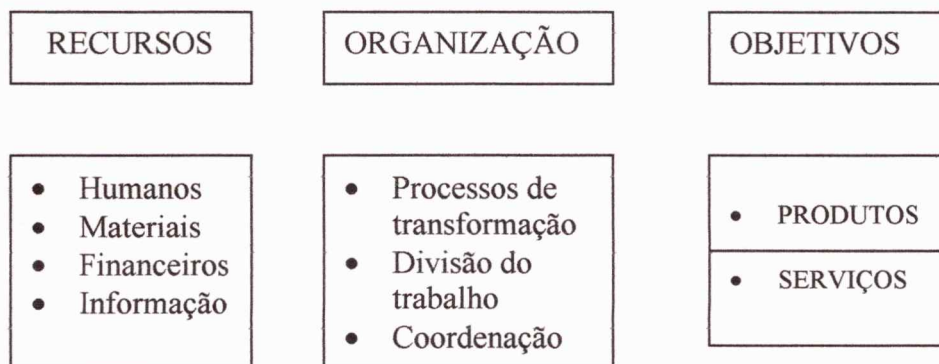


FIGURA 01 – Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços.
FONTE: Maximiano (2000, p. 92)

Os objetivos são os resultados que se deseja alcançar ao final de cada ação ou tarefa. Para fazer uma organização atingir seus objetivos, são utilizados vários recursos como os funcionários, o capital que circula dentro da empresa, as matérias-prima, materiais secundários, ou seja, os recursos são as partes que agem juntas para atingir os objetivos comum da empresa. E a organização de uma empresa é que vai determinar como serão realizadas as tarefas para que se atinja o resultado.

Todas as empresas sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, são fundadas com um propósito e através dos recursos utilizados atingem seus objetivos

em comum. Para tanto a organização pode ser apresentada em formal e informal. De acordo com Chiavenato, (2000, p. 143)

A organização formal compreende a estrutura organizacional, diretrizes, normas e regulamentos da organização rotinas e procedimentos, enfim, todos os aspectos que exprimem como a organização pretende que sejam as relações entre os órgãos, cargos e ocupantes, a fim de que seus objetivos sejam atingidos e seu equilíbrio interno seja mantido.

Seguindo este conceito, de uma forma mais simplificada pode-se dizer que organizações formais são aquelas com uma política interna mais rígida, onde aparecem nitidamente o poder hierárquico da empresa, com o poder totalmente centralizado. Já nas organizações informais, esse poder é descentralizado, uma política mais flexível e mais criativa.

A divisão do trabalho é um dos principais elementos da administração, pois é onde se define o que cada pessoa e cada setor da empresa vai fazer para que no final atinjam o propósito. Conforme Araujo, (2001, p. 83), alguns dos objetivos da divisão do trabalho são: "possibilitar uma diagnose na qual se verifica a qualidade do trabalho, seu rendimento, sua eficiência, eficácia e a produtividade em relação aos investimentos feitos". É nesse ponto onde são superadas as limitações individuais. Para que esse processo ocorra sem falhas e os objetivos sejam atingidos, todos dentro da organização precisam trabalhar em sintonia, com coordenação, comunicação e planejamento.

As empresas podem estar focadas em dois objetivos principais: produtos e serviços. As organizações de produtos, são aquelas que fabricam, vendem produtos como padarias, farmácias, lanchonetes, lojas de roupas. Já as de serviços são aquelas que prestam algum tipo de serviço como empresas de leilão, lojas assistência técnica, escolas, etc.

Porém, nada impede de uma organização vender, produzir seus produtos e oferecer prestação de serviços. Como é o caso de muitas empresas de eletrodomésticos, que vendem os produtos e fornecem aos seus clientes assistência técnica para os produtos vendidos.

De forma geral, pode-se dizer que o estudo da organização é de extrema importância para seu desempenho, pois é através dele que os gestores podem perceber se o investimento está tendo retorno, quais os pontos que a organização

pode melhorar e o que se deve extrair e implantar, em fim, estudar a organização e fazer um diagnóstico da mesma só trará benefícios, uma vez que estes só trazem benefícios à empresa.

2.2 ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional compreende todo o espaço físico e funcional de uma organização e as relações entre superiores e subordinados. A estruturação organizacional procura estabelecer as regras impostas pela empresa, garantindo que seus funcionários sigam as metas exigidas pela organização e o que se fazer em cada setor, quem são os subordinados e quem são os chefes, onde são tomadas as decisões.

Segundo Drucker (apud Cury, 2000) o estudo da estrutura organizacional deve envolver três variáveis: análise do trabalho, análise das decisões e análise das relações. Feita essas análises pode-se dizer que a divisão dos setores se dá a partir das semelhanças de suas tarefas e do grau de autoridade.

A análise do trabalho se dá para possibilitar uma avaliação adequada das atividades desenvolvidas pelo diversos setores, beneficiando a elaboração da estrutura organizacional de uma forma que os objetivos sejam atingidos mais facilmente. Já a análise das decisões mostra quais setores devem compor os diversos níveis de gerência operacional, de acordo com suas atividades. Por outro lado, a análise das relações serve para verificar se há um bom entendimento dos setores, para que não ajam falhas nos processos.

A melhor forma de se conhecer a estrutura de uma organização é através de seu organograma, que procura demonstrar por meio de gráfico a divisão do trabalho, quem é superior e quem é subordinado permitindo um conhecimento maior da organização, como mostra a figura 03 a seguir:

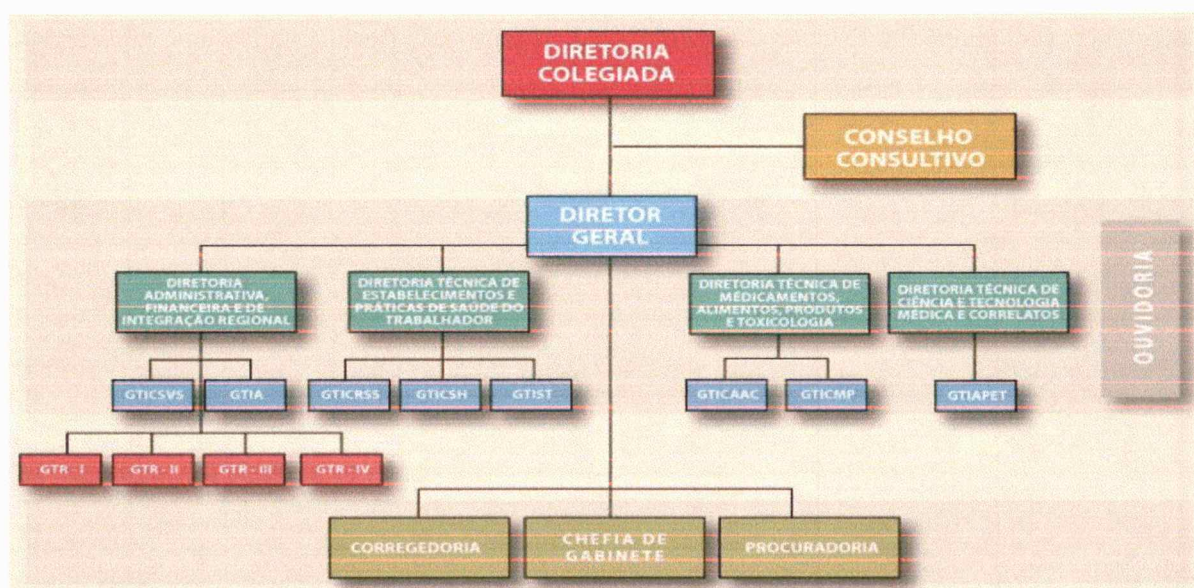


Figura 03: Organograma AGEVISTA - Agência Estadual de Vigilância da Paraíba
 Fonte: www.agevisa.pb.gov.br/pgorganograma.htm

Contudo, a estruturação bem feita de uma empresa pode levá-la ao sucesso, pois a mesma se encontrará bem organizada e sabendo quais objetivos seguir. Porém, se a organização não foi bem estruturada o desempenho das funções pode deixar a desejar uma vez que não se saberá ao certo o que se fazer na empresa.

2.2.1 Tipos de Estruturação Organizacional

Há várias formas de se estruturar uma organização, que serão utilizados de acordo com suas necessidades. Os tipos de estruturação podem ser linear ou militar, funcional, linha-staff ou mista e comissional ou colegiado

O tipo linear ou militar é representado graficamente em forma de pirâmide, demonstrando visivelmente as unidades de chefia, segundo ROCHA (1987), a autoridade é conservada na vertical, seguindo do nível hierárquico mais alto até atingir os funcionários de níveis mais baixos. Esse tipo de estrutura traz para a organização, disciplina, limites de responsabilidade, facilidade no funcionamento e no comando das ações, e menor custo de manutenção. Por outro lado, exigem gerenciadores inusitados, a direção fica sobre carregada, a burocracia

aumenta, enfim, os setores operam independentemente e a comunicação de setores no mesmo nível não ocorre, visto que a autoridade é limitada na vertical.

No tipo funcional a estrutura é baseada na técnica de supervisão, onde os funcionários deveriam ser supervisionados por profissionais especializados. Conforme Rocha (1987, p. 128):

A necessidade de decompor as funções para torná-las mais fáceis faz aumentar o número de especializações através da divisão do trabalho, [...] com o fim de ajustar e coordenar todas as operações e movimentos isolados, transformando-os em uma ação cooperativa integrada.

Neste tipo de estruturação é promovido à especialização e aperfeiçoamento, estimula o trabalho em equipe e diminui as despesas de grandes empresas. Porém, requer uma maior habilidade da gerência na hora da aplicação das normas, para evitar a resistência dos subordinados, o custo inicial é elevado e tende a diminuir a produtividade.

Já o tipo linha-staff ou mista, é baseado na estrutura linear diferenciando-se pelo departamento de *staff*, conforme Cury (2000, p. 231) “esses órgãos de *staff* tem a função de assessoramento e de aconselhamento ao executivo ao qual estão ligados”. A flexibilidade e facilidade de comando da gerência é aumentada, permite a participação de especialistas. É preciso ficar atento, pois esse tipo de estrutura pode retardar o processo de tomada de decisão, possibilidades de conflitos entram o *staff* e os gerentes de linhas e com isso diminuir a iniciativa dos mesmos.

O tipo comissional ou colegiado é diferenciado pela existência de um departamento que as outras estruturas não possuem. De acordo com Cury (2000, p. 232):

É o advento da administração plural, com o declínio da chefia singular, como uma estratégia para enfrentar de maneira mais adequada processo de tomada de decisão, dificultando ainda mais pela diversidade e complexidade das múltiplas funções desenvolvidas.

Proporciona, assim como os outros tipos, suas vantagens e desvantagens. Esse tipo de estrutura pode tirar da gerência a iniciativa de decisão e com isso diminuir as tomadas de decisões. Porém, há desenvolvimento do trabalho

em equipe, prepara os executivos com visão global e o bom senso na hora das decisões é levado em consideração.

Para escolher o tipo de estrutura adequado para a organização deve-se levar em consideração seu meio de atuação, seus objetivos e metas e as necessidades da mesma, analisando ainda as vantagens e limitações que o tipo da estrutura trará para a organização, para que assim a empresa esteja bem estruturada e não ocorram falhas que possam prejudicá-la.

2.2.2 Centralização

O foco da centralização está na cadeia de comando, ou seja, ela realçar as relações hierarquia. Uma organização com poder centralizado, parte do ponto que a pessoa que possui o cargo mais alto tem maior autonomia e autoridade nas decisões e que a autoridade das demais pessoas é escalada para baixo, isto é, sua autoridade depende do cargo que ocupa.

Segundo Chiavenato (2000), as vantagens de uma organização com poder centralizado são: as decisões são tomadas por gestores que possuem visão geral da empresa, onde são mais bem treinados e preparados do que os demais funcionários; elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos; e algumas funções permitem maiores especificações e vantagens com a centralização.

Por outro lado as decisões são tomadas, muitas vezes, por pessoas que não vivenciam os fatos, possuem pouco contato com os funcionários e situações envolvidas, ocasionando demora na resolução do problema, podendo ocorrer erros e distorções pessoais no processo de comunicação e custos maiores.

2.2.3 Descentralização

A descentralização, ao contrario da centralização, distribui o poder nos níveis mais baixos da organização. As tomadas de decisão ficam a cargo dos

setores proporcionando melhor utilização dos recursos humanos. Já não há a necessidade da presença do administrador geral em todos os setores, pois estes possuem autonomia para resolverem seus problemas e tomar decisões, uma vez que a organização cresce, fica difícil o gestor geral supervisionar sozinho todos os setores. Por outro lado se há uma situação de risco, crise ou dificuldade na organização o poder é todo centralizado no topo.

De acordo com Chiavenato (2000. p 122)

Vantagens da Descentralização	Desvantagens da Descentralização
1. As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação.	1. Pode ocorrer falta de informação coordenação entre os departamentos envolvidos.
2. Tomadores de decisão são os que têm mais informações sobre a situação.	2. Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios
3. Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado entre os administradores médios.	3. Risco da subobjetivação: os administradores podem defender mais os objetivos departamentais do que os empresariais.
4. Proporciona excelente treinamento para os administradores médios.	4. As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos.

QUADRO 01– Algumas vantagens e desvantagens da descentralização.

Fonte: Chiavenato (2000. p 122)

Com isso, pode-se concluir que não há como definir o melhor ponto para a organização, se é um poder centralizado ou descentralizado. Os dois possuem suas vantagens e desvantagens. Por tanto a melhor escolha está relacionada com o tipo e forma da organização, depende das circunstâncias.

2.3 FERRAMENTAS DE REESTRUTURAÇÃO

Como já mencionado, a reestruturação organizacional é importante, pois ajusta as organizações para as exigências do mercado interno e externo. Para isso, é preciso utilizar diversas ferramentas de estruturação.

Essas ferramentas de estruturação organizacional, que também podem ser aplicadas na reestruturação organizacional, podendo ser utilizadas separadas ou em conjunto podendo ser feitas de diversas maneiras de acordo com as

necessidades e objetivos da organização. As principais ferramentas são: Estudo do *Layout*, Fluxograma, Análise e desenho de formulários, Manualização, Organograma que serão explicados a seguir.

2.3.1 Estudo do *Layout*

O estudo do *Layout* é a estruturação da parte física dos departamentos da empresa, ou seja, como são posicionados os birôs, os armários, as maquina, os equipamentos, como são armazenados os arquivos em um departamento da empresa. Esta ferramenta proporciona um ambiente com fluxo eficiente de comunicação, facilita a supervisão e aumenta o nível d produção. Concordando com isso, Cury (2000, p. 387) afirma que: “O *layout* corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização”.

Um *layout* mal planejado pode causar diversos problemas na organização, tais como: demora excessiva no andamento dos processos; fluxo confuso de trabalho; acumulação excessiva de trabalho no setor; má projeção de locais de trabalho e perda de tempo no deslocamento dos processos, gerente responsável pelo estudo deve ter noções básicas sobre técnicas de engenharia e arquitetura

Como objetivo essa ferramenta procura, proporcionar as condições de trabalho para facilitar o fluxo das informações dentro da organização, facilitar a supervisão, utilização de todo o espaço útil disponível e impressionar os clientes e fornecedores com ambientes confortáveis e confortáveis. O *layout* pode ser feito de diversas maneiras de acordo com as exigências da organização.

O *layout* em corredor é considerado muito bom incentivar relações de grupo, principalmente quando há realização de trabalho em grupo. Suas desvantagens estão no espaço perdido com divisórios e o preço destas. Já o *layout* em espaço aberto é encontrado em grandes áreas, ajuda a comunicação, por outro lado este tipo de *layout* dificulta o controle dos funcionários. E por fim, o *layout* panorâmico, consiste em um ambiente separado por divisórios transparentes, e não seguem até o teto, com isso a uma sensação de privacidade maior. Toda via, esse tipo de *layout* tem desvantagens semelhantes a do *layout* em corredor.

Como se pode notar, a escolha do *layout* se dá a partir das necessidades da organização, através de estudos para a escolha do melhor tipo.

2.3.2 Fluxograma

Conforme Araújo (2001, p.64) “O fluxograma de maneira geral procura representar o processo de passo a passo, ação por ação”. Este instrumento é representado por um gráfico que contem as especificações das etapas do processo de ordem crescente. Com isso facilita na hora do processamento, pois não há perda de tempo, sem saber qual será o próximo passo.

As vantagens de se ter o fluxograma na organização é que ele especifica todo o andamento do processo/trabalho de maneira simples e objetiva, facilita a localização de erros e verificação em modificar as seqüências do processo.

O fluxograma pode ser elaborado de duas maneiras, que dependerá do tipo de processo a ser exposto. Os tipos variam de vertical, que serve para identificar as rotinas de um determinado setor, global ou de colunas, fornece o fluxo de trabalho para toda organização.

Segundo o mesmo autor, (2001, p.78) “É importante determinar, o mais cedo possível, a técnica de fluxogramação a ser utilizada”. Visto que os fluxogramas requerem diversas formas de tomadas de decisões.

2.3.3 Análise da distribuição do trabalho

Na opinião da autora, é uma das principais ferramentas, uma vez que avalia a distribuição do trabalho entre os funcionários. Segundo Araújo (2001, p.83):

Um dos objetivos seria o de possibilitar uma diagnose na qual se verifica a qualidade do trabalho, seu rendimento, sua eficiência, eficácia e a produtividade em relação aos investimentos feitos, para avaliar se é necessária alguma intervenção para racionalizá-lo ou simplificá-lo, levando em conta a política e objetivos da organização dentro de uma visão sistêmica.

Partindo deste conceito, percebe-se que a divisão do trabalho tem de ser bem feita para não sobrecarregar alguns funcionários e orientá-los de suas funções e objetivos dentro da organização.

Para essa ferramenta existe o QDT (Quadro de Distribuição do Trabalho), que consiste num instrumento que tem como objetivo analisar as diversas atividades aplicadas a cada uma dos setores da organização, visando verificar a carga de trabalho e a nacionalidade de sua distribuição. Para tanto se deve levar em consideração a função, atividade e tarefa de cada funcionário ou setor. O QDT permite também avaliar o custo do trabalho.

2.3.4 Formulários

Formulário é um meio de transporte de informações entre pessoas, setores, unidades e até mesmo organizações. Tem o objetivo de facilitar o fluxo de informações com o menos custo possível. Segundo Araújo (2001) a importância da elaboração desta ferramenta não pode ser colocada de lado. Uma vez que sua má elaboração e utilização trarão diversos prejuízos para a empresa.

Antes da elaboração do formulário, são necessários alguns procedimentos para facilitar o administrador. De acordo com Cury (2000), os administradores da organização devem fazer um levantamento das necessidades de se implantar o formulário, após o levantamento fazer uma crítica ao mesmo, planejamento da solução, crítica do planejamento e implantação e controle dos resultados.

2.3.5 Manualização

O manual é o documento onde contém as normas e metas da organização e a maneira de como realizar o trabalho. Um manual bem elaborado permite aos funcionários saber com precisão quais suas obrigações,

responsabilidades e seu relacionamento com os demais funcionários, evitando conflitos, sobreposição de autoridade, facilitando a tomada de decisões.

Os manuais podem ser encontrados de diversas formas, como: Manual de política, que orienta a ação dos gestores na direção, estabelecendo a forma de agir da empresa. Manual de procedimentos, onde tem como objetivo informar aos diversos setores da organização sobre atividades, explicando a forma como elas deveram ser desenvolvidas e por fim o manual de organização, onde esta contida todas as informações da organização, seus objetivos, metas e como alcançá-los.

2.3.6 Departamentalização

É a estrutura dos departamentos da organização, ou seja, é a divisão dos setores. Para a utilização desta ferramenta deve se levar em consideração alguns fatores, como afirma Cury (2000, p. 184):

No desenvolvimento do processo de departamentalização, [...], devem ser levados em conta alguns aspectos, às vezes ate mesmo subjetivos, mas que exercem papel preponderante na solução final, como o clima organizacional, seu produtos, seu processo político, recursos e outros problemas relevantes, tanto na aérea formal quanto na informal.

Esses fatores devem ser analisados e avaliados para que a utilização desta ferramenta seja favorável a organização. Para isso são utilizadas algumas técnicas tais como: Área geográfica; Clientes; Contingência ambiental; Funções; Mercado; Número; Processo; Produto ou serviço; Projeto; Tempo.

2.3.7 Organograma

Como já mencionado, o organograma é um gráfico que representa a estrutura funcional da organização, mostrando os setores existentes, as chefias e seus subordinados.

Existem vários tipos de organograma, dos simples aos mais complexos, que permite demonstrar através de gráfico a divisão do trabalho, os órgãos competentes, os trabalhos desenvolvidos pelos setores, a delegação de autoridade e nos tipos mais sofisticados permite verificar o nome do dirigente do setor, o efetivo dos funcionários e o tipo de relação hierárquica existente.

Para a sua elaboração, o administrador responsável deve levar em consideração o fato de que o organograma deve permitir uma leitura fácil dos componentes da organização. Para isso existem várias técnicas de elaboração de organograma, conforme Araujo (2000):

- Estrutural - utilizada para representar a organização de forma piramidal, ou seja, de cima para baixo, sendo o nível mais alto em cima e os subordinados a baixo.
- Circular ou radial – a autoridade é representada no centro, é uma opção quando existe alguma dificuldade na representação dos setores.
- Funcional (a) – A subordinação ao gestor geral é nitidamente mostrada, por outro lado o funcionário tem um chefe hierárquico do setor, sendo a subordinação a pessoas que ocupam a função correspondente ao que está sendo executado.
- Funcional (b) – Aplicado em organização de pequeno porte, evidencia apenas as funções da organização.
- Estrutural/Funcional – agrupa a estrutura da organização com as funções de cada setor da organização.

Por tanto, cabe ao gestor responsável pela elaboração do organograma analisar, estudar e verificar qual técnica a empresa deve adotar para a construção de seu organograma, de acordo com suas necessidades.

2.4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Toda organização requer pequenas mudanças para se adaptar as exigências do mercado externo e interno. Araújo (2001, p. 254), conceitua mudança organizacional, “como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização”.

Para realizar uma mudança significativa nos objetivo e estrutura da organização, de acordo com Freeman e Stoner (1985) é necessário implantar a mudança planejada que prepara a organização, ou um ou mais de seus departamentos para se adaptar as mudanças.

Os mesmos autores afirmam, também, que há pelo menos três razões para se realizar mudanças na organização. A primeira é quando há mudanças do ambiente externo que ameacem a organização, como exigências dos consumidores por determinados produtos. Para isto, seguindo o conceito dos mesmos autores, a melhor maneira de se adequar ao mercado é a reestruturação. A segunda razão são as mudanças ambientais que oferecem novas oportunidades de crescimento. Ou seja, as mudanças físicas da organização, tanto de local, como de estrutura, podem favorecer um crescimento dando maiores condições aos gestores e funcionários. A terceira e ultima razão, citada por Freeman e Stoner (1985), é quando a estrutura da organização está impossibilitando sua velocidade nas adaptações das mudanças ambientais, onde as novas idéias que surgem são estranguladas pela burocracia que ficou intensa nas organizações.

A mudança organizacional não se aplica apenas no organograma da empresa, é um processo mais complexo que envolve problemas estratégicos, táticos e operacionais. A alteração do quadro funcional e físico de uma organização ocorre por vários motivos, como por exemplo, a baixa produção, a desorganização estrutural da empresa, a falta de interesse dos funcionários e principalmente as exigências do mercado externo e interno. Para realizar a mudança é necessário se fazer um diagnóstico da empresa, analisar seus pontos fortes e fracos e principalmente analisar seus objetivos e metas.

Conforme Cury (2000), um processo de mudança estrutural é composto por cinco etapas, são elas: fixação dos objetivos estratégicos, identificação dos

maiores obstáculos para a empresa, elaboração de estruturas alternativas, teste das alternativas quanto às vantagens e opção pela melhor alternativa.

No primeiro passo é importante estabelecer os objetivos estratégicos, visando os problemas de expansão da empresa para que se tenha uma idéia dos resultados a serem alcançados. Conforme Rocha (1987) é nesse processo onde se toma o conhecimento do problema e com isso desenvolverá um plano de ação para resolver os problemas existentes. É necessária, nesta fase, que depois de identificado os objetivos da organização, sejam delimitados a área a ser reestruturada.

É na segunda fase que se inicia o processo de coleta de dados e informações sobre a empresa, com a colaboração de seus gestores, buscando os pontos que requerem ser reestruturados. Essa análise deve ser cautelosa, pois sendo mal feita poderá gerar resultados comprometidos, que causará problemas na execução do projeto. Conforme Rocha (1987, p. 169), "Existem três técnicas mais comumente utilizadas, individualmente ou em conjunto, [...], que são: a entrevista, o questionário e a observação pessoal ou direta".

Já na terceira etapa o analista possui uma gama de informações sobre a empresa, depois de analisar tais dados, é feito um levantamento das alternativas a serem implantadas na organização a fim de resolver os problemas vistos e analisados. A quarta etapa é a avaliação das vantagens e obstáculos das alternativas escolhidas para verificar seus impactos na organização.

Na quinta etapa, segundo Cury (2000, p. 223):

O processo é encerrado quando a alta direção optar pela estrutura que, segundo sua ótica, otimizará a consecução dos objetivos da empresa, definidos no início do processo de mudanças, aumentando, em consequência, a saúde e a efetividade da organização.

Porém, Rocha (1987), acrescenta mais duas etapas que são: Implantação da alternativa escolhida e acompanhamento e revisão. A primeira é a fase mais difícil, pois passará do papel para a prática. Segundo o mesmo autor, nesta fase deve-se observar o comportamento dos funcionários quanto às mudanças estabelecidas.

E por fim, o acompanhamento e revisão do projeto de reestruturação. É nessa fase onde o desenvolvedor do projeto presta assessoria a organização para ser esclarecidas eventuais dúvidas que possam surgir.

Se por outro lado, existem forças impulsionadoras que aumentam o desempenho dentro das organizações, por outro existem forças restritivas que impedem que as forças impulsionadoras das mudanças se desenvolvam facilmente, mas essas forças são as que mantêm a empresa estável. O modelo de Lewin, mostrado na figura 02, torna possível para o administrador verificar os fatores que podem agir como essas forças.

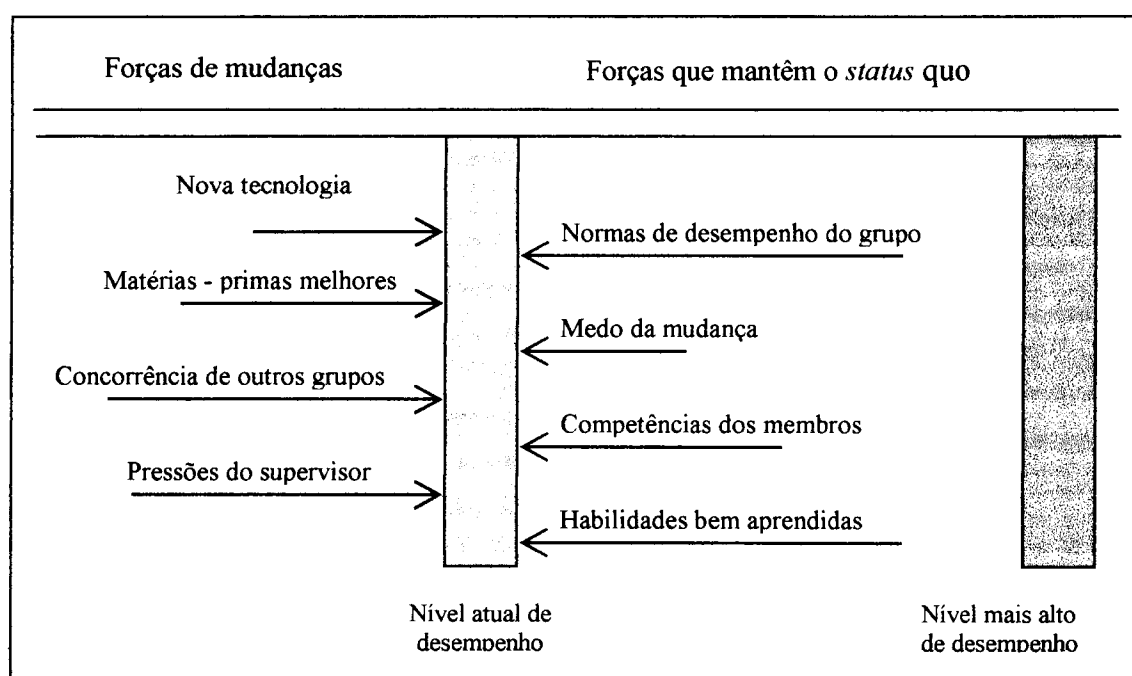


FIGURA 02 – Diagrama de Campo de Forças

Nota: O tamanho da seta equivale ao tamanho da força

Fonte: Freeman e Stoner (1985, p.302)

De acordo com o quadro, o equilíbrio no desempenho final da organização se dá devido à combinação dos dois tipos de forças. Aumentando as forças que impulsionam o desempenho final poderá ser aumentando, por outro lado, podem aumentar as forças restritivas. Segundo Freeman e Stoner (1985), a melhor maneira de realizar mudanças na organização é a diminuição das forças restritivas, uma vez que as forças impulsionadoras acionam suas próprias forças restritivas.

Portanto, para que o processo de mudança seja eficaz, o gestor deverá mostrar aos funcionários a necessidade da mudança, evidenciando as melhoras tanto para o grupo quanto para os funcionários separadamente, estabelecer um

indivíduo, seja ele funcionário ou um consultor externo para implantar a mudança na organização, sendo assim, a administração terá um maior controle da situação e por último, implantar as mudanças através de normas e mecanismos de reforços.

Para desenvolver um bom programa de mudança dentro das organizações é necessário seguir alguns passos para que a mudança não traga sérios problemas. De acordo com Araújo (2001, p. 253) "os condutores nos processos de mudanças devem estar conscientes de que o próprio processo já é, por si só, uma mudança importante na estrutura social da organização". Preparar bem os objetivos a serem alcançados com a mudança, estabelecer metas e normas e informar bem seus funcionários a cerca de todo o processo de mudança.

2.5 EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

As pessoas que administram as organizações são responsáveis pelo cumprimento de seus objetivos, como também pela maneira como seus recursos são empregados. Por tanto, para avaliar o desempenho das organizações e de seus administradores, são utilizados a eficiência e eficácia de ambos. Segundo Maximiano (2000, p. 115):

A eficiência é determinante da eficácia: se houver recursos disponíveis, e forem utilizados corretamente, a probabilidade de atingir os objetivos aumenta. A eficácia, porém, depende ainda da escolha dos objetivos corretos, o que, por sua vez, depende da compreensão do ambiente e de sua evolução

Com isso pode-se dizer que a eficiência estar em executar tarefas e atividades de maneira certa e inteligente, com o mínimo de esforço e melhor aproveitamento dos recursos. Quanto menor o esforço para atingir um resultado, mais eficiente será o processo. Para avaliar a eficiência de uma empresa, devem-se levar em consideração, separadamente, a produtividade e a qualidade.

A produtividade, critério mais fácil de avaliar, está na relação entre os recursos empregados e os resultados alcançados. O segundo critério, a qualidade, está ligado ao consenso em relação ao aproveitamento dos produtos, ou seja,

quanto maior a quantidade de produtos em perfeito estado, maior a eficiência o sistema tem. Porém, não basta apenas produzir resultados de maneira eficiente, se os resultados obtidos não são corretos.

Por outro lado temos a eficácia, que consiste em fazer um trabalho que atinja plenamente um resultado que se espera. Para analisar o nível de eficácia de um sistema é necessário saber quais são os objetivos e resultados a serem alcançados pela organização. Conclui-se, então, que para atingir a eficácia a organização deve manter um equilíbrio entre as mudanças do ambiente.

2.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Nos últimos anos os textos e discussões sobre Administração de Empresas vêm abordando um novo conceito: processo. Por ser um tema amplo, muito presente nas tradições de engenharia industrial e em estudos sociotécnicos, o conceito de processo possui várias interpretações e significados.

A palavra processos é empregada em diversas áreas do conhecimento como, por exemplo: na área jurídica, na Sociologia, na Psicologia, na Biologia, na Arquitetura, na Engenharia e na Política, ainda que seu significado seja bastante parecido nas diversas áreas, é importante saber a função da interdisciplinaridade característica da Administração de Empresas e reconhecer o emprego da palavra, processo, nas outras áreas do conhecimento.

Nas empresas, processos são todos os trabalhos realizados nelas, qualquer produto ou serviço de uma organização não existe sem que haja um processo organizacional. Em uma abordagem mais comum, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que através dos dados de entrada gera um produto ou serviço, agrega valor a ele e fornece o produto final a um cliente exclusivo.

Embora os passos de alguns processos organizacionais não precisam ser definidos com tanta precisão ou realizados numa sequência lógica, outros processos organizacionais correspondem a um grupo de atividades que ocorrem ao longo do tempo, como, por exemplo, o processo de amadurecimento de um funcionário.

Segundo Gonçalves (2000), podemos classificar os processos empresariais em três categorias básicas, são elas: processos de negócio (ou de cliente), processos organizacionais ou de integração organizacional, e processos gerenciais.

Os processos empresariais são aqueles que caracterizam o desempenho da empresa e que são suportados por outros processos internos, em decorrência disso existe o produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. Ou seja, são todas as atividades realizadas para a produção de um produto e/ou realização de um serviço. Já os processos organizacionais ou de integração organizacional são concentrados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio e por fim os processos gerenciais, estes são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão e podem ser classificados em verticais e horizontais. Os processos verticais dizem respeito ao planejamento e ao orçamento da organização. Os processos horizontais, por sua vez, tomam como base o fluxo de trabalho da organização, são processos de informação que guiam as atividades e ajudam na tomada de decisão. Algumas atividades importantes exigirão organização entre os departamentos, independente de sua estrutura organizacional.

Conforme Gonçalves (apud Martin, 1996) Com relação à capacidade de geração de valor para o cliente, os processos podem ser primários ou de suporte. Os processos primários são aqueles que incluem as atividades que proporcionam valor ao cliente. E os processos de suporte são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários.

Nessa onda de mudanças e competições acirradas, muitas empresas estão querendo se organizar por processos, porém este não é um assunto que todos estejam com um vasto conhecimento. Muitas empresas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos e podem beneficiar-se de um raciocínio que as ajude a decidir.

A vontade de as empresas se organizarem por processo se dá pelo fato de querer maior eficiência no alcance de seu produto ou serviço, melhor

conformação as mudanças e maior capacidade de aprendizado, pois a administração por processos foca aquilo que deve ser feito para agradar seus clientes externos.

Com isso pode-se dizer que a falta de um estudo claro sobre o conceito de processo e o bom emprego desse conceito na administração das empresas podem explicar as dificuldades no alcance de resultados pelas empresas. Portanto, um bom estudo da organização facilitará o emprego de uma estrutura por processos.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

De acordo com o método, a pesquisa se classifica como qualitativa uma vez que buscou obter informações detalhadas dos entrevistados sobre as características e situações da empresa. Conforme, Richardson (1999, p. 90):

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como tentativa de uma compreensão detalhada dos significados de características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Conforme os objetivos, a pesquisa é classificada como aplicada, pois teve como base inicial teorias que dão ênfase ao assunto estudado. Oliveira, (1998), afirma que, o objetivo desse tipo de pesquisa é pesquisar, comprovar e rejeitar teorias a serem aplicadas as distintas necessidades humanas.

Quanto ao tipo, a pesquisa é classificada como exploratória. Pois, foi realizada uma análise da atual situação da estrutura organizacional da empresa MN Leilão, visando seus pontos fortes e fracos. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 49),

Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringido-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo. Tais estudos tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas idéias.

Depois de fazer a análise adequada da organização, por meio do diagnóstico, pode-se identificar quais as ferramentas adequadas para a obtenção da eficácia organizacional.

3.2. ÁREA DE ABRANGÊNCIA

A pesquisa foi realizada com dois funcionários da empresa, o leiloeiro e proprietário da mesma, e o gerente administrativo, totalizando duas entrevistas, para se ter um maior conhecimento de seus objetivos e metas.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Num primeiro momento a coleta de dados foi feita através de entrevistas realizadas com os gestores e funcionários da empresa com um roteiro de entrevista para auxiliar a autora nas perguntas realizadas. A entrevista possibilitou um maior entendimento dos fatos que normalmente não são encontrados em registros e fontes documentais. Cervo e Bervian (1996, p. 136) afirma que: "A entrevista não é simples conversa. É a conversa orientada para um objetivo definido: recolher, através do interrogatório do informante, dados para a empresa".

Na coleta de dados, também utilizou-se a observação pessoal, ou participante, que foi guiada através de um roteiro de ajuda para a autora. De acordo com Marconi; Lakatos (1999, p. 99): "Consiste na participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Ele se incorpora ao grupo, confunde-se com ele".

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados foram tratados a partir da teoria já mencionada de acordo com as técnicas de estruturação e suas ferramentas. Ou seja, com base na teoria, os dados foram analisados para se chegar a conclusão de quais ferramentas de estruturação poderiam ser implantadas na organização.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa teve como objetivo verificar quais ferramentas de reestruturação organizacional poderiam contribuir para melhoria da eficiência operacional em uma empresa de leilões.

O estudo foi desenvolvido por meio de entrevistas, realizadas com o Leiloeiro e proprietário da empresa e o gerente administrativo, como também, através da observação pessoal. Com isso, foram adquiridas informações necessárias para o diagnóstico e soluções dos problemas identificados. Sendo assim, conforme cita a literatura, buscou-se conhecer os objetivos e metas das empresas para em seguida conhecer os processos e realizar uma análise identificando suas falhas e possíveis gargalos de processos. Será descrito a seguir os aspectos estruturais e de processos observados na pesquisa realizada.

4.1 QUANTO À ESTRUTURA

Com a pesquisa constatou-se que a empresa MN Leilão possui uma estrutura funcional de pequeno porte, porém, bem definida composta pelo leiloeiro, um gerente administrativo, um auxiliar de serviços gerais e dois vigias noturnos. A divisão do trabalho e dos processos ocorre na prática, uma vez que a empresa não possui organograma nem fluxograma.

A competência do gerente administrativo, estar em atender os clientes, organizar e elaborar as etapas dos leilões, elaborando os editais, publicações e correspondência e a do Leiloeiro, é buscar e realiza os leilões, efetuar e receber pagamentos e toda a parte de transação e negociações e tomar todas as decisões. Conforme observado, a empresa tem o poder centralizado no Leiloeiro, uma vez que o mesmo toma todas as decisões cabíveis e por isso, é considerada uma estrutura linear, porém, informal.

É uma organização linear, pois é uma organização simples e de acomodação piramidal. Concordando com isso, Chiavenato (1999, 160), afirma que: "cada chefe recebe e transmite tudo o que se passa na sua área, uma vez que as

linhas de comunicação são rigidamente estabelecidas.” Entretanto, a empresa também é considerada como uma organização informal, pois se trata de uma empresa pequena, com poucos funcionários e de âmbito familiar, onde a relação de pai e filha migra do meio familiar e permuta com o meio organizacional.

Por outro lado, a parte estrutural da empresa, é de médio porte, constando de um galpão com aproximadamente 500m² onde se encontra um escritório com duas salas e o espaço restante, serve como depósito para o armazenamento de bens removidos por ordem judicial ou contratual, que serão leiloados. A depreciação dos bens se dá de maneira rápida, devido à localização de a empresa ser próximo a praia, como também as condições de acondicionamento.

No depósito são armazenados tijolos, cadeira de dentista, carros, maquina grandes, utilizadas em indústrias, aparelhos de ar condicionados, entre outros. Como se pode notar são diversos os tipos de bens móveis armazenados, cada um com sua particularidade em armazenamento, acondicionamento e manutenção elevando assim as despesas do escritório com esse tipo de serviço.

4.2 FERRAMENTAS DE REESTRUTURAÇÃO

4.2.1 *Layout*:

a) *Layout* do escritório - a parte do escritório é bastante funcional, com as disposições dos móveis bem feitas, com espaços suficientes para atender os clientes e execução dos trabalhos.

b) *Layout* do depósito – o depósito é um galpão coberto apenas em uma parte, mas não abriga os materiais de uma chuva mais forte. Como já mencionado, o local abriga uma série diversificada de materiais, e devido a isso a depreciação de alguns bens se dá de forma rápida devido às suas necessidades de acondicionamento específicas. Como pode ser analisado no desenho em anexo.

4.2.2 Fluxo de processos e atividades

A distribuição do trabalho conforme Chiavenato (1999, 127) “nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas”. Com isto, podemos dizer que na empresa há a divisão do trabalho claramente definida na prática. No entanto, não existe um fluxograma mostrando as seqüências das etapas a serem realizadas, nem a importância de cada uma. Uma forma de mostrar o andamento dos processos de realização do leilão pode ser descrito a seguir.

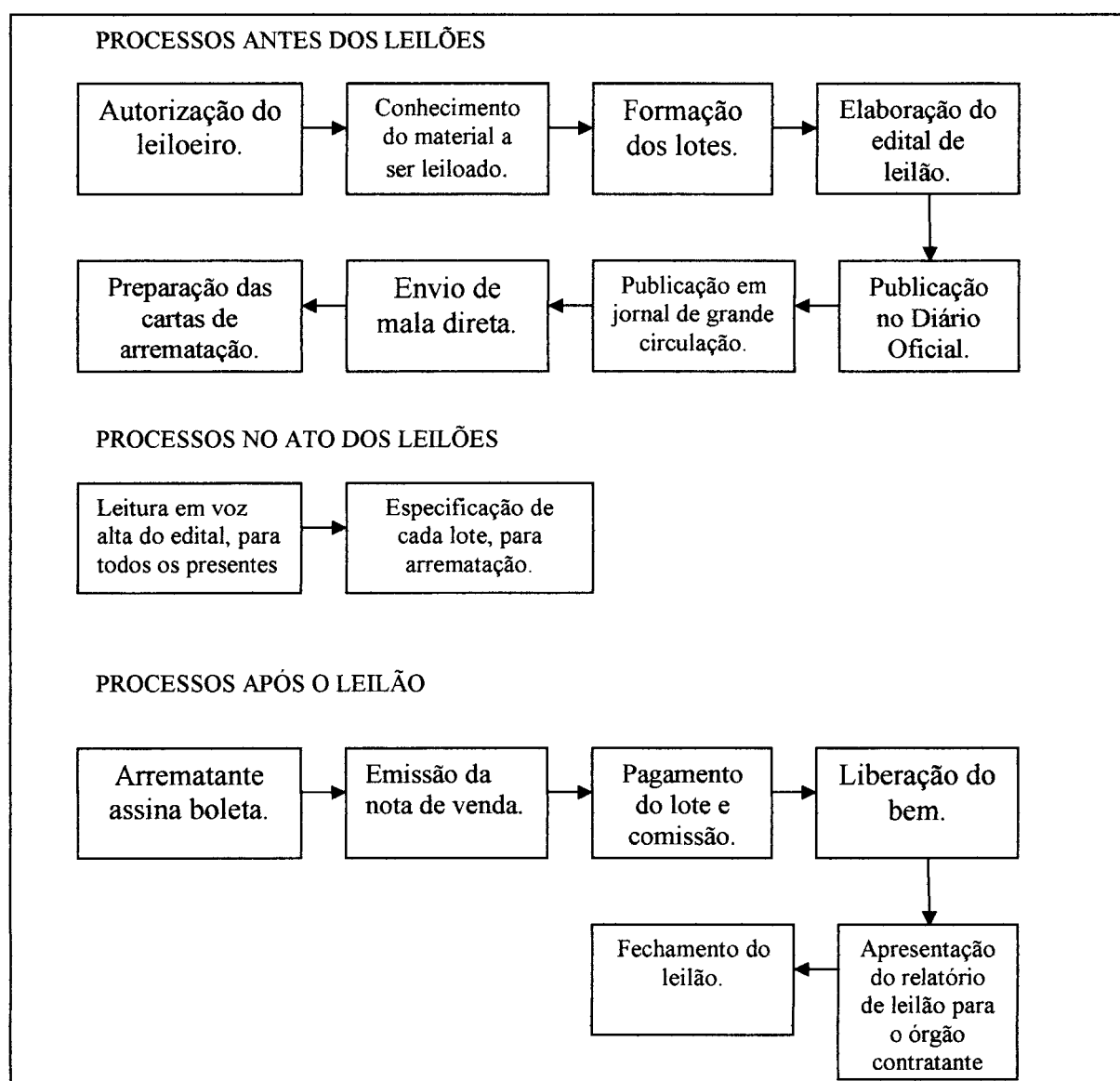


Figura 01: Fluxo do Processo: Etapas de um leilão

Fonte: Elaborado pela autora em outubro/2008.

O leiloeiro depois de autorizado e tomar ciência dos bens disponibilizados para leilão procederá à formação dos lotes, elaborando o edital de leilão, publicando-o no Diário Oficial e em jornal de grande circulação no estado. Divulgará também o edital, através de mala direta e correio eletrônico, distribuirá cópia do Edital de leilão onde fará constar as normas e condições de arrematação, relação dos bens com seus respectivos valores, dia, local e hora da realização da hasta.

No dia do leilão, dará conhecimentos a todos os presentes do teor do edital e apregoará em voz alta os bens, dando como lance vencedor o valor ofertado igual ou acima da avaliação. Após recebido o valor correspondente a arrematação, será emitida a Nota de Venda com recolhimento dos impostos devidos e a liberação do bem. Após o prazo estipulado em contrato, o leiloeiro apresentara o relatório do leilão onde constará: planilha detalhada dos valores arrecadados, nota de venda com o recibo do imposto devidamente quitado, comprovante bancário de recolhimento dos valores recebidos, copias das publicações e do edital do leilão, boletas, recibos diversos das despesas efetuadas.

Todavia, não há um plano de execução das tarefas, o que poderia facilitar e agilizar o andamento dos processos.

4.2.3 Formulários

Tendo em vista o tamanho da organização, à utilização de formulários mais complexos tornam-se irrelevantes. Mas, por outro lado, a utilização de formulários mais simples, como os formulários de entrada e saída, para o controle de armazenamento dos bens, que estão sob a guarda do leiloeiro, é importante para saber informações precisas e importantes sobre cada bem.

4.2.4 Organograma e departamentalização

Por ser uma empresa pequena, a MN Leilão não possui formalizada sua estrutura organizacional, como também a divisão dos departamentos, visto que a empresa é composta por apenas dois departamentos, o escritório e o depósito.

4.3 QUANTO AO ANDAMENTO DOS PROCESSOS

Os serviços prestados na MN Leilão são: organização, assessoria, planejamento e realização de leilões judiciais e extrajudiciais. Do início ao fechamento do leilão são diversas etapas a serem seguidas, porém, a execução torna-se um pouco lenta devido à ausência de fluxograma, como já mencionado. Sabe-se que o fluxograma, quando bem organizado, melhora a execução dos processos e ainda identificar suas falhas.

As etapas dos leilões são realizadas de forma aleatória, sem seguir nenhuma sequência, o que dificulta a agilidade dos processos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que as organizações devem estar estruturadas física e funcionalmente para que consigam atingir as necessidades tanto de seus funcionários como, principalmente, de seus clientes, dessa forma a empresa poderá alcançar seus objetivos e metas. Para que a organização continue sempre tendo esses resultados ela precisam passar por um estudo, que mostrará o que deve ser mudado dentro da organização, indicando a necessidade ou não de um processo de reestruturação, adequando-a as mudanças do ambiente.

Esse estudo torna-se importante, pois a empresa pode verificar os pontos fortes e fracos que nela existe, buscando sempre se adequar as exigências do mercado interno e externo. Assim sendo, podemos dizer que a empresa deve sempre buscar o melhor de seus processos garantindo a seus clientes qualidade, eficiência e praticidade em seus serviços.

Com a análise feita na MN Leilão, foram identificados os processos e ferramentas que existem na organização e que são de extrema importância para a finalização do serviço prestado. Sendo assim, foram identificados gargalos nos processos dificultando a agilidade e praticidade dos mesmos, ocasionando uma dificuldade de a empresa alcançar uma eficiência operacional adequada, visando seus objetivos e metas. Constatou-se também, que a empresa não possui um objetivo bem definido, o que contribui para o não alcance desta eficiência.

Logo, constatou-se a importância desse trabalho para a empresa, pois proporcionou um maior conhecimento da mesma, identificando onde e quais são suas maiores dificuldades. Cabe frisar, que nem sempre a empresa vai estar completamente sem falhas, todavia com um bom diagnóstico realizado, a MN Leilão poderá fazer uma reestruturação de seus pontos críticos. Para concluir, foram analisadas quais ferramentas de reestruturação organizacional poderão contribuir para melhoria da eficiência operacional na empresa MN Leilão, são elas: *Layout*, análise da distribuição do trabalho, formulários, manualização, organograma e departamentalização.

REFERÊNCIAS

AGEVISTA – Agência Estadual de Vigilância da Paraíba disponível em: www.agevisa.pb.gov.br/pgorganograma.htm. acesso em outubro-2008.

ARAÚJO, Luiz Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos, e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: management**. São Paulo: Atlas, 1998

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução teoria geral da administração: ed. compacta**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução teoria geral da administração: ed. compacta**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COLENGHI, Vitor Mature. **O&M e qualidade total: uma integração perfeita**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações & metodos: estudo integradodas novas tecnologias de informação**. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-10, São Paulo. Jan./mar. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo? Que processo?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, São Paulo. out./dez. 2000.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas; amostragem e técnicas de pesquisa e amostragem; análise e interpretação dos dados. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: ciência e conhecimento científico; métodos científicos, teorias, hipóteses e variáveis; metodologia jurídica. São Paulo: Atlas, 1999

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: procedimentos básicos; pesquisa bibliográfica, projeto e relatório; publicações e trabalhos científicos. São Paulo: Atlas, 1999

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaro. **Introdução à administração**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratando de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry, e Colaboradores. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul Robbins. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2000.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. **Organização e métodos**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO PARA ENTREVISTA.

A entrevista será realizada com o leiloeiro (proprietário da empresa) e o gerente administrativo seguindo o seguinte roteiro.

1. Qual sua percepção sobre a estrutura física e funcional da empresa?
2. Quais os pontos fortes e fracos da empresa?
3. Qual sua percepção sobre a produtividade dos funcionários? (para o leiloeiro)
4. De forma sucinta fale sobre as etapas de um leilão.
5. Na empresa, há objetivos e metas definidos?
6. Fale sobre o organograma da empresa.
7. Há divisão do trabalho claramente definida?
8. Os setores são definidos de acordo com os objetivos da empresa?
9. Como são feitas as programações e etapas dos leilões?
10. Quais os pontos, em sua opinião, que deveriam ser mudados dentro da organização?
11. Dentro da organização, o que deveria ser extinto e o que deveria ser implantado?
12. Quais as maiores exigências do mercado externo no ramo de leilões?

APÊNDICE B: ROTEIRO PARA OBSERVAÇÃO PESSOAL

Como a autora já trabalha na empresa a um determinado tempo, ela já pode observar alguns pontos, com base no roteiro a seguir, a mesma terá uma base para explicar e analisar os pontos observados.

- Analisar a forma estrutural da empresa.
- Verificar se há divisão do trabalho.
- Verificar os pontos fortes e fracos da empresa.
- Observar se os objetivos e metas da organização foram definidos claramente.
- Analisar a existência de organograma definido.
- Analisar as exigências do mercado externo.
- Observar pontos a serem instintos.
- Observar pontos a serem implantados.
- Verificar como são as etapas do leilão e sua elaboração.
- Verificar o desempenho dos funcionários.
- Analisar os elementos dos funcionários.

ANEXO

ANEXO C: LAYOUT DO ESCRITÓRIO E DEPÓSITO

