FARN

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

CAIO ANDRÉ FERNANDES BATISTA

FERRAMENTAS DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA PARA UMA INDÚSTRIA DE CERÂMICA VERMELHA

Natal
2008

FARN

CAIO ANDRÉ FERNANDES BATISTA

FERRAMENTAS DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA PARA UMA INDÚSTRIA DE CERÂMICA VERMELHA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande Norte como requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Sandely Fernandes Araújo, MSc
Co-Orientadora: Catarina da Silva Souza, MSc

Natal
2008

RB: 32-637
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. 19 05 09

CAIO ANDRÉ FERNANDES BATISTA

FERRAMENTAS DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA PROPOSTA PARA UMA INDÚSTRIA DE CERÂMICA VERMELHA

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

Sandely Fernandes de Araújo
Orientadora

Catarina da Silva Souza
Co-Orientadora

Nome, título
Membro Examinador

RESUMO

O Brasil é uma das populações mais empreendedoras do mundo, por outro lado, também apresenta um alto índice de mortalidade empresarial. Grande parte dessas novas empresas são criadas por necessidade, o que sugere um despreparo administrativo, causando a falência de várias empresas nos seus primeiros anos de vida. As empresas que conseguem sobreviver podem, ainda assim, apresentar características de uma administração empírica e desorganizada. Este trabalho aborda um caso específico de uma empresa de cerâmica vermelha, que possui uma administração com características semelhantes às citadas acima, com uma administração empírica, passou por um crescimento sem base, não planejado e desorganizado. O objetivo da pesquisa foi diagnosticar a estrutura organizacional da empresa, baseando-se nos seis elementos fundamentais da estrutura organizacional de Robbins (2002), a fim de possibilitar futuras melhorias administrativas, tornando-a capaz de enfrentar o competitivo mercado potiguar. A pesquisa é descritivo-exploratória, essencialmente qualitativa. O estudo utilizou três formas de coleta de dados: entrevista, questionário e observação. Com as informações coletadas, foi possível diagnosticar a atual estrutura organizacional da empresa. A análise do perfil dos funcionários mostrou uma baixa capacitação dos funcionários, uma vez que a pesquisa foi realizada nos níveis tático e estratégico, onde se espera um maior nível de escolaridade, e metade dos entrevistados não possuem ensino superior. A parte qualitativa da pesquisa baseou-se nos seis elementos da estrutura organizacional de Robbins (2002): departamentalização, especialização do trabalho, centralização e descentralização, cadeia de comando, margem de controle e formalização. De forma geral, foi encontrado um quadro administrativo falho na empresa, a administração apresenta características de empirismo; não há uma divisão clara de departamentos e divisão do trabalho; a empresa tenta descentralizar, mas há uma falta de treinamento e supervisão eficiente; não há definição de cadeia de comando e margem de controle, todos os subordinados são controlados por todos os superiores; não existe formalização clara quanto aos processos e métodos utilizados na empresa. O caso da organização estudada retrata a situação de várias empresas que surgem sem nenhuma base teórica em administração. Está claro que a cerâmica em questão precisa passar por uma reestruturação organizacional completa. Nas décadas passadas talvez fosse possível se manter com poucas mudanças, mas no mundo globalizado e competitivo atual, qualquer empresa que queira crescer, ou até mesmo sobreviver, precisa extrair o máximo de eficiência de suas estruturas, na busca incessante pela produtividade, pela qualidade, pela rapidez na concepção, criação e produção de um novo bem ou serviço. O trabalho analisou medidas estruturais que possam aprimorar os pontos críticos encontrados na estrutura da empresa. Cinco medidas, que tangem os elementos da estrutura organizacional de Robbins (2002), foram recomendadas visando aumentar a eficiência administrativa da cerâmica.

Palavras-chave: Reestruturação organizacional, mudança organizacional, ferramentas de reestruturação

ABSTRACT

Brazil in one of the most entrepreneurial nations in the world, on the other hand, it also presents a high business mortality rate. Much of these new businesses are created by necessity, which suggests a lack of administration, causing the collapse of several companies in their first years of life. Companies that manage to survive may, nevertheless, have characteristics of an empirical and disorganized administration. This paper addresses a specific case of a company of red ceramics, which has an administration with characteristics similar to those mentioned above, with an empirical administration, went through a growth without basis, unplanned and disorganized. The objective of this research was to diagnose the organizational structure of the company, based on the six key elements of the organizational structure of Robbins (2002), in order to allow future administrative improvements, making it capable of addressing the competitive Potiguar market. This research is descriptive and exploratory, mainly qualitative. The study used three forms of data collection: interviews, questionnaires and observation. With the information collected, it was possible to diagnose the current organizational structure of the company. The analysis of the employees' profile showed a low education rate, since the study was conducted in tactical and strategic levels, where it expects a higher level of education, and half of those interviewed are not graduated. The qualitative part of the research was based on the six elements of the organizational structure of Robbins (2002): departmentalization, specialization of labor, centralization and decentralization, chain of command, margin of control and formalization. Overall, a flawed administration was found in the company, the administration has characteristics of empiricism, there isn't a clear division of departments and labor division, the company tries to decentralize, but there is a lack of effective training and supervision, there is no definition of chain of command and control margin, all subordinates are controlled by all superiors and there is no clear formalization of processes and methods used in the company. This case portrays the situation of several companies that emerge without any theoretical basis in administration. It is clear that the company in question needs a several organizational restructuring. In the past decades it could be possible to go on with few changes, but in the current globalized and competitive world, any company that wants to grow, or even survive, needs to extract maximum efficiency of its structures in the incessant search for productivity, quality, speed in the design, development and production of new products or services. The paper examined structural measures that can improve the critical points found in the company's structure. Five measures, which relate to the elements of the organizational structure of Robbins (2002), were recommended to enhance the administrative efficiency of the company.

KEY WORDS: Organizational restructuring, Organizational Change, Tools for Restructuring

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8

1.1 CONTEXTO DO PROBLEMA 8

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE 9

1.3 OBJETIVOS 9

1.3.1 Objetivo geral 9

1.3.2 Objetivos específicos 10

1.4 JUSTIFICATIVA 10

2 REFERENCIAL TEÓRICO 11

2.1 ORGANIZAÇÃO 11

2.2 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO 12

2.2.1 Funções da administração 12

2.3 O NOVO CENÁRIO ECONÔMICO 13

2.3.1 Globalização 14

2.3.2 Mudanças tecnológicas 15

2.3.3 A nova organização 16

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 17

2.4.1 Especialização do trabalho 18

2.4.2 Margem de controle 20

2.4.3 Cadeia de comando 21

2.4.4 Departamentalização 21

2.4.4.2 Departamentalização por funções 22

2.4.4.2 Departamentalização por produtos ou serviços 23

2.4.4.3 Departamentalização por área geográfica 23

2.4.4.4 Departamentalização por cliente 24

2.4.4.5 Departamentalização por processo 25

2.4.5 Centralização e descentralização 25

2.4.6 Formalização 26

2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL 27

2.5.1 Desenvolvimento de um programa de mudança 28

2.5.2 Resistência a mudanças 29

3 METODOLOGIA 32
3.1 TIPO DE PESQUISA 32
3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA 32
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 33
3.3.1 Entrevista 33
3.3.2 Questionário 33
3.3.3 Observação 34
3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS 34
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 35
4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS 35
4.2 DADOS AVALIATIVOS 36
4.2.1 Departamentalização e especialização do trabalho 37
4.2.2 Centralização e descentralização 37
4.2.3 Cadeia de comando e margem de controle 38
4.2.4 Formalização 38
5 CONCLUSÃO 39
REFERÊNCIAS 41
APÊNDICES 43
ANEXOS 47

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Atividades organizadas para a criação das pirâmides egípcias, os templos Maias e a Grande Muralha da China, por exemplo, comprovam concretamente a existência da administração há muitos anos, afinal, alguém foi responsável por dividir e supervisionar o trabalho de milhares de pessoas e garantir a quantidade de insumos suficientes, tornando possível a continuidade da obra.

No entanto, como ciência, a Administração é relativamente nova. Pode-se citar como marco o ano de 1911, quando foi publicado Os Princípios da Administração Científica de Taylor, ensinando a teoria sobre a melhor forma de se realizar um trabalho, dando início à administração científica.

A partir deste ponto, os novos métodos de trabalho de Taylor foram aplicados às empresas do setor fabril americano, resultando em uma significativa vantagem comparativa sobre as empresas estrangeiras, fazendo com que a eficiência industrial americana seja alvo de inveja mundial, comprovando a eficiência dos estudos de Taylor e consolidando a Administração como área de estudo específica (ROBBINS, 2002).

No Brasil, por outro lado, a ciência administrativa ainda não ostentava grande credibilidade nas décadas passadas, ocasionando o surgimento de muitas empresas administradas de forma empírica, o que sugere, muitas vezes, um crescimento sem base, não planejado e desorganizado.

No setor industrial, especificamente o de cerâmica vermelha, não foi diferente. Até hoje não é fácil perceber a teoria administrativa aplicada de forma integral nestas empresas, inclusive as atuantes no mercado do Rio Grande do Norte.

Por ser um tema muito abrangente, o trabalho terá como foco a estrutura organizacional e seus seis elementos fundamentais, segundo Robbins (2002), aplicado a uma empresa no setor citado, partindo do pressuposto de que ter uma estrutura organizacional adequada é essencial, e proporciona uma facilidade na introdução de outras etapas da ciência administrativa.

Neste contexto, este estudo se propõe a pesquisar: **Que medidas de reestruturação organizacional podem ser adotadas pela cerâmica para aprimorar o seu desempenho admizxcnistrativo?**

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZACÃO E SEU AMBIENTE

A organização estudada trata-se de uma fábrica de cerâmica vermelha, com quinze anos de atividade, fundada em 1993. A empresa fornece insumos para o mercado de construção civil, fabricando uma variedade de produtos cerâmicos, tais como: bloco de vedação e estrutural, bloco calha, bloco para laje e cerâmica de piso. Tem como destaque a produção de blocos para alvenaria estrutural, método construtivo ainda novo no estado, que elimina vigas e pilares de sustentação e tem alta capacidade de simplificação e racionalização da obra, sendo a pioneira na fabricação deste tipo de produto no estado. Atualmente, a empresa emprega cerca de oitenta funcionários, dentre estes, em média cinco trabalham no nível estratégico da pirâmide organizacional, dez no nível tático e a maior parte restante ocupam cargos operacionais. A sua fábrica está localizada em Itajá/RN e seu escritório de vendas em Natal/RN.

Mesmo estando situada em um grande pólo industrial de cerâmica, não há grande concorrência aos produtos fabricados pela empresa, pois o produto que ela dispõe ainda é considerado uma nova tecnologia no estado, não havendo ainda uma quantidade significativa de fabricantes locais. Para se manter na liderança, considera-se importante uma reavaliação da sua estrutura organizacional, já que, no momento, a empresa não consegue fazer uma boa gestão dos seus recursos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O trabalho tem como finalidade identificar as medidas de reestruturação organizacional que serão adotadas para propiciar eficiência administrativa nas atividades da fábrica de cerâmica vermelha.

1.3.2 Objetivos específicos

. Identificar pontos críticos da estrutura organizacional sob a ótica dos seis elementos da estrutura organizacional de Robbins;

. Analisar medidas de reestruturação organizacional adotáveis pela empresa.

1.4 JUSTIFICATIVA

A falta de uma estrutura organizacional adequada, fundamental para qualquer empresa de sucesso, é um problema presente em várias empresas brasileiras. Este trabalho visa apresentar resultados quanto à eficácia da estrutura organizacional, podendo ser usado como base para a reestruturação em empresas de qualquer segmento. Pode ser usado também como auxílio a qualquer nova empresa que queira planejar uma estrutura organizacional adequada a partir de sua fundação. Para a ciência, juntamente com outros trabalhos com o mesmo tema, pode-se visualizar o início de uma normatização para o tema Reestruturação Organizacional.

O autor considera o estudo realizado, salutar para sua formação, já que o mesmo entende a estrutura organizacional essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa, e o torna mais apto a exercer a administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÃO

A organização pode ser percebida há muitos anos, desde os princípios das civilizações, a partir das organizações religiosas, as organizações militares e as antigas organizações hierárquicas, por exemplo. Desde muito tempo, o termo organização é empregado como se o seu conceito fosse implícito, e todos entendessem e concordassem quanto ao seu significado. Mas o que constitui uma organização?

Segundo Chiavenato (2000), a organização consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientado para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços. Robbins (2002) complementa definindo organização como "um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum".

Partindo do conceito fornecido por Chiavenato e Robbins, pode-se estabelecer três critérios que estipulam quando um negócio é ou não uma organização:

1º critério: Possuir um propósito comum, mesmo havendo diferentes funções entre os colaboradores, as suas atividades são dirigidas harmoniosamente para atingir um mesmo objetivo central;

2º critério: Ser constituída por duas ou mais pessoas, não existindo organizações com apenas uma pessoa;

3º critério: Ter uma estrutura sistemática que define responsabilidades formais e limita as atividades de seus membros.

Há ainda quem pergunte por que as organizações existem. A resposta é simples. Um grupo trabalhando sinergicamente para atingir um objetivo é muito mais eficiente que indivíduos agindo independentemente.

É importante entender que o termo organização pode ser usado com dois significados diferentes, o primeiro, com o conceito já citado acima, como entidade social; e o segundo como função administrativa, parte do processo administrativo que significa o ato de organizar, estruturar e alocar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as atribuições de cada um deles e

as relações entre eles (CHIAVENATO, 2000).

2.2 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

O mundo não é mais o mesmo, onde havia estabilidade e podia-se confiar que raramente mudanças significativas aconteceriam. Se fosse necessário montar uma escala de tempo relacionado às mudanças, pode-se perceber um encurtamento do tempo. Antigamente a escala seria dividida por séculos, posteriormente por décadas, enquanto hoje, a divisão poderia ser feita por ano. Isso reflete o que se enfrenta hoje, a globalização, a revolução tecnológica, a necessidade de se atualizar e se manter competitivo. Diante das complexidades, mudanças e incertezas constantes em que se vive hoje, a administração tem se tornado uma das mais importantes áreas da atividade humana.

A tarefa básica da Administração, segundo Chiavenato (2000), é fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz. Vive-se hoje em uma civilização na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade, por isso a importância da administração, a sua presença é necessária onde quer que a cooperação de pessoas com o intuito de alcançar um ou mais objetivos comuns se torne organizada e formal.

2.2.1 Funções da administração

Nos primórdios da administração científica, Fayol escreveu que existem cinco funções administrativas: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. As funções ainda são difundidas até hoje, mas com o desenvolvimento da ciência, estas foram condensadas em quatro: planejar, organizar, liderar e controlar (ROBBINS, 2002).

De forma sucinta, a função planejamento consiste em um processo administrativo onde se estabelecem os objetivos ou metas organizacionais e os melhores meios de como alcançá-los. A função liderança trabalha a motivação e direção das atividades, seleção do canal de comunicação mais eficaz e solução de conflitos entre os membros. Já o controle garante que as atividades sejam realizadas conforme planejado, e lida com quaisquer desvios.

Como foco para o estudo proposto, a principal função para o administrador que deseja realizar uma reestruturação organizacional em uma empresa é a função organização, que é responsável pela concepção da estrutura organizacional, abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões.

Embora a função organização seja a mais importante no tocante a estrutura organizacional, em uma mudança organizacional nenhuma das outras funções deve ficar de lado, pois é importante cada administrador ou gerente saber claramente a sua função, e agir com sinergia no processo de mudança.

2.3 O NOVO CENÁRIO ECONÔMICO

Poucos anos atrás, na década de 80, por exemplo, a realidade econômica era completamente diferente. Muito devido às mudanças tecnológicas e sociais que revolucionam o mundo. A tecnologia quebrou as barreiras geográficas antes existentes, tornando muito mais acessível o poder de ir e vir da população, revolucionou a comunicação, tornando fácil, praticamente instantânea, a troca de informações entre pontos distintos do globo, dando início ao novo conceito da globalização.

O quadro 1 a seguir representa as principais mudanças da velha economia para a nova realidade econômica:

A Velha Economia	A Nova Economia
. Fronteiras nacionais limitavam a competição	. As fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização
. A tecnologia reforça hierarquias rígidas e limita o acesso às informações	. As mudanças tecnológicas no modo como as informações são geradas, armazenadas, utilizadas e compartilhadas as tornaram mais acessíveis
. As oportunidades de emprego se destinam aos trabalhadores industriais	. As oportunidades de trabalho se destinam a trabalhadores do conhecimento
. A população é relativamente homogênea	. A população é caracterizada pela diversidade cultural
. A empresa é alienada ao seu ambiente	. A empresa aceita suas responsabilidades sociais
. A economia é conduzida por grandes corporações	. A economia é conduzida por empresas pequenas, empreendedoras
. Os consumidores adquirem aquilo que as empresas decidem fornecer-lhes	. As necessidades do cliente conduzem os negócios

Quadro 1 - A Economia em transformação. Fonte: Robbins (2002, p.5)

FARN

Essas mudanças foram o ponto de partida para novos conceitos que mudaram a percepção da economia. Para Robbins (2002), as principais mudanças que estão transformando a economia são: a globalização, as revoluções tecnológicas; crescimento de alguns setores de trabalho e declínio de outros; diversidade cultural; mudanças nas expectativas da sociedade; aumento do espírito empreendedor e clientes mais inconstantes e exigentes.

2.3.1 Globalização

Há 30 anos, as fronteiras nacionais podiam isolar as empresas das pressões competitivas estrangeiras, fato que não ocorre nos dias de hoje. Isso reflete uma intensificação na competição de mercado, uma vez que a concorrência agora pode surgir tanto do outro lado da cidade, bem como do outro lado do mundo, e, por isso, se as organizações quiserem sobreviver, elas devem ser flexíveis e ter capacidade de reação, reforçando a importância de uma estrutura organizacional bem estudada. Por outro lado, a globalização também aumenta as oportunidades para as empresas oferecerem seus produtos e serviços numa escala mundial (ROBBINS, 2002).

É perceptível a existência de, tanto pontos positivos, como pontos negativos no surgimento da globalização, mas uma coisa é certa, ela estimula a competitividade e integra os mercados mundiais. Cruz (2002) descreve vários pontos positivos e negativos da globalização, os tópicos a seguir resumem os principais pontos citados por ele:

Efeitos positivos:

- As novas tecnologias chegam rapidamente aos mais distantes lugares da Terra;
- Como as empresas têm agora um mercado muito maior do que antes, podem produzir mais e, conseqüentemente, causando uma redução de preços de bens e serviços;
- Democratização do conhecimento e informação.

Efeitos negativos:

- Aumento do desemprego mundial, com as fronteiras comerciais agora se tornando quase inócuas, muitas empresas não tem poder competitivo para enfrentar produtos internacionais, e acabam demitindo ou indo à falência;
- Países que não fazem parte dos organismos reguladores do comércio internacional invadem outros países com mercadorias de má qualidade e preços baixos, decorrentes de uma série de artimanhas, e da exploração de mão-de-obra;
- A corrupção reinante em todos os níveis de qualquer Estado, com as privatizações e a criação de inúmeras obras fantasmas, por exemplo, causando rombos bilionários.

2.3.2 Mudanças tecnológicas

A velocidade em que a tecnologia passou a se renovar nesta nova economia tem grande influência nas organizações. Tecnologias que antes perduraram por dezenas de anos, hoje são substituídas numa velocidade quase imprevisível.

A revolução tecnológica tem grande participação no processo da globalização, especialmente as áreas de computação, telecomunicações e informação. Sendo responsável pela quebra de todas as barreiras geográficas, encurtando todos os meios de contato entre os países, e ainda criou novos conceitos de mercado, como as empresas virtuais, abrindo uma infinidades de possibilidades de comércio eletrônico (ROBBINS, 2002).

É fácil perceber a importância da tecnologia nas empresas e no meio econômico geral. Por isso que todas as empresas, que queiram se manter competitivas nesta nova realidade econômica, devem prestar atenção permanente às inovações tecnológicas.

2.3.3 A nova organização

Uma das mudanças mais visíveis que se encontra nas organizações atuais, é a mudança da força de trabalho, primeiro com o redirecionamento do trabalho. As três ondas de Toffler podem representar este redirecionamento. Ele afirmava que a história humana pode ser dividida em "ondas".

A primeira onda foi caracterizada pela a agricultura, até o fim do século XIX, a maior parte da economia era agrária, em 1900 cerca de 90% da força de trabalho estava relacionada à agricultura. A partir deste ponto, a força de trabalho foi sendo radicalmente reduzida com a substituição do homem pelas máquinas, dando origem a segunda onda de Toffler, a industrialização. Do final do século XIX até os anos 1960, a maioria dos países desenvolvidos passou de sociedades agrárias para sociedades baseadas em máquinas, os trabalhadores industriais chegam a representar quase 50% de toda a força de trabalho. Após o ano de 1960, a tendência foi a de maior automação das máquinas, decrescendo rapidamente a força industrial. Esta mudança deu resultado a terceira onda, que chegou aos anos de 1970, e continua em constante crescimento, representado pelos trabalhadores do conhecimento. Esses profissionais são especializados e projetados em torno da aquisição de informações. Em 1990 já chegam a 30% da força de trabalho, com tendência a aumentar cada vez mais (ROBBINS, 2002).

Além do redirecionamento, a segunda mudança da força de trabalho é a diversidade cultural, representado pelo aumento da participação das mulheres na empresas. E também pelo multiculturalismo, conseqüência da globalização, ocorrente principalmente nos países mais desenvolvidos como Inglaterra, Alemanha, Estados Unidos e Canadá. Com a redução das barreiras à imigração, estes países estão passando por grandes mudanças no perfil de sua população.

Todas estas mudanças sociais, culturais e tecnológicas que influenciam a economia, têm um reflexo muito forte sobre as organizações, que estão se tornando mais flexíveis e suscetíveis a seus ambientes, como ilustrado no quadro 2.

Velha Organização	Nova Organização
. Fronteiras nacionais limitam a competição	. As fronteiras nacionais são quase insignificantes na definição dos limites de operação de uma organização
. Empresas estáveis	. Cargos temporários
. Mão-de-obra relativamente homogênea	. Mão-de-obra diversificada
. A qualidade é uma reflexão tardia	. O aprimoramento contínuo e a satisfação do cliente são essenciais
. As grandes corporações fornecem segurança no empreso	. As grandes corporações estão reduzindo drasticamente o número de funcionários
. Se não quebrou, não conserte	. Redesenhe todos os processos
. Disperse os riscos pela participação em múltiplos negócios	. Concentre-se em competências centrais
. A hierarquia proporciona eficiência e controle	. Desmantele a hierarquia para aumentar a flexibilidade
. Jornadas de trabalho definidas, como de 9 às 18h	. Os expedientes não possuem nenhum limite de tempo
. O trabalho é definido pelos cargos	. O trabalho é definido em termos das tarefas a serem realizadas
. O pagamento é estável e relacionado ao tempo de serviço e nível do cargo	. O pagamento é flexível e de ampla faixa
. Os gerentes tomam decisões sozinhos	. Os funcionários participam das decisões
. A tomada de decisão é motivada pelo utilitarismo	. Os critérios de decisão são ampliados para incluir direitos e justiça

Quadro 2 – Velha Organização x Nova Organização. Fonte: Robbins, 2002, p. 11

As mudanças estreitaram a relação entre as empresas, tornando o mercado muito mais competitivo. Para enfrentar a concorrência e a competição, as empresas travam batalhas intermináveis a fim de estarem sempre na dianteira, em busca pela produtividade, pela qualidade, pela rapidez na concepção, criação e produção de um novo bem ou serviço. É nesse novo mercado mutável inconstante, uma das armas que as empresas mais usam é a flexibilidade de suas estruturas para que, de forma maleável, se adaptem mais rapidamente às situações de constante desafio (CRUZ, 2002).

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O estudo das ferramentas de reestruturação organizacional que serão utilizadas durante o trabalho de monografia, terá como base o entendimento de Robbins (2002) sobre estrutura organizacional. Segundo ele, estrutura organizacional é a estrutura que define como as tarefas são formalmente divididas,

agrupadas e coordenadas.

Para Robbins, existem seis elementos fundamentais que os gerentes precisam considerar quando projetam a estrutura de sua organização: especialização de trabalho (ou divisão de trabalho), departamentalização, cadeira de comando, margem de controle, centralização e descentralização e formalização. Como apresentados no quadro 3, como resposta a uma questão estrutural importante.

Perguntas	As respostas são dadas por:
1. Em que medida as tarefas são subdivididas em cargos distintos?	Especialização do trabalho
2. Quantos indivíduos um gerente pode comandar com eficiência e eficácia?	Margem de controle
3. A quem se reportam os indivíduos e os grupos?	Cadeia de comando
4. Em que base os trabalhos serão agrupados?	Departamentalização
5. Em que reside à autoridade para a tomada de decisões?	Centralização e descentralização
6. Em que medida haverá regras e regulamentos para comandar os funcionários e gerentes?	Formalização

Quadro 3 – Perguntas fundamentais para a Estrutura Organizacional. Fonte: Robbins (2002, p. 171)

Essas perguntas, aliadas aos fundamentos da administração, servirão como instrumento de avaliação da estrutura organizacional e, posteriormente, elaboração da reestruturação organizacional da empresa. Os próximos tópicos abordarão a fundo as respostas para cada pergunta.

2.4.1 Especialização do trabalho

A especialização de trabalho, ou divisão de trabalho, é entendida por Robbins (2002) como o grau em que as tarefas na organização são subdivididas em trabalhos separados. Complementando, Cury (2000) define o processo de divisão de trabalho como a técnica especializada de O & M, tendo como finalidade avaliar a distribuição das atividades entre os diversos órgãos e, dentro destes, quais as tarefas individuais de cada empregado.

Durante a concepção da estrutura organizacional, a ferramenta divisão de trabalho deve ser analisada plenamente a fim de se obter uma boa eficiência dos

trabalhadores, evitando indicadores de má distribuição de trabalho como os apontados por Araújo (2001): insatisfação de unidades que mantêm alguma relação funcional com a unidade do gerente; demora na transmissão de dados, atrasos na entrega de documentos ou informações, divulgação em rede de dados incorretos, aspectos exteriores de ineficiências internas (filas, por exemplo) e interação social conflitiva com boa parte da organização.

Para se obter uma boa distribuição de trabalho, Araújo cita quatro importantes etapas que devem ser analisadas:

1. *Identificação das tarefas individuais.* Consiste na busca das tarefas realizadas pelos funcionários da unidade, um a um. As tarefas devem ser entendidas como um agrupamentos de passos seqüenciais, considerando-se a divisão de trabalho existente entre os funcionários.
2. *Agrupar as tarefas semelhantes em atividades ou serviços.* Na segunda etapa é feita a identificação das tarefas que tenham caráter de similaridade e complementaridade e o conseqüente agrupamento em atividades ou serviços. Algumas vezes é necessário somar uma tarefa à outra, para que formar um serviço.
3. *Montagem do Quadro de Distribuição do Trabalho.* Esta etapa exige apenas a transposição dos dados colhidos nas etapas anteriores e a soma do total de horas das tarefas e dos serviços.
4. *Análise do Quadro de Distribuição do Trabalho.* É requisitado a análise minuciosa do trabalho propriamente dito, para verificar inconformidades.

Geralmente, a análise é efetuada com base em quatro blocos: tempo, capacidade profissional, equilíbrio no volume de trabalho e possibilidades preliminares de mudança.

O Quadro de Distribuição do Trabalho, ou QDT, é uma das melhores formas de obter melhor visualização e poder de análise das diversas atividades atribuídas. Este quadro pode assumir outras formas conforme as necessidades, porém, de forma geral, o QDT mais comumente utilizado é o representado no anexo A. O QDT não tem de necessariamente ser desenvolvido desta forma. O mais importante é que, no estudo de distribuição do trabalho, sejam consideradas todas as informações que, habitualmente, são colocadas no quadro apresentado. É

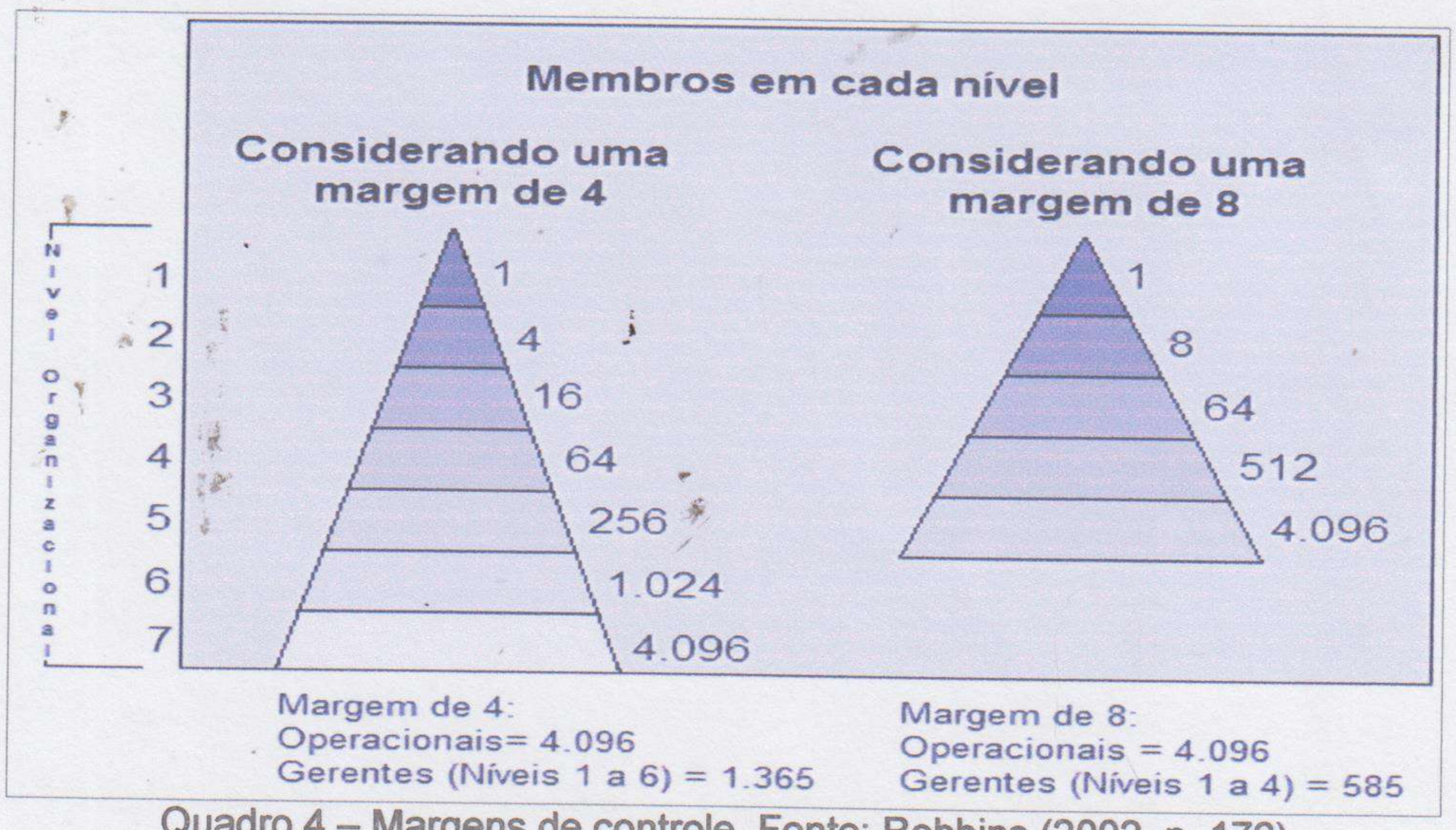
importante lembrar-se do erro em analisar o trabalho com base apenas do que cada um faz, sem considerar os relacionamentos facilmente identificáveis nos QDTs (ARAÚJO, 2001).

2.4.2 Margem de Controle

Após o trabalho ter sido distribuído, é preciso designar funções de autoridade e responsabilidade para supervisionar as atividades realizadas pelos funcionários, garantindo que o seu trabalho esteja sendo realizado conforme as necessidades da organização. Mas para isso, é preciso estabelecer a quantidade de subordinados que um gerente pode supervisionar de forma eficiente. Para esta indicação é dado o nome de margem de controle ou amplitude administrativa.

Para Chiavenato (2000), amplitude administrativa (ou amplitude de comando ou ainda amplitude de controle) significa o número de subordinados que um administrador pode supervisionar. Seguindo uma mesma linha, Robbins (2002) apenas complementa citando que a margem de controle determina quantos subordinados um gerente consegue dirigir com eficácia e eficiência.

A margem de controle também é importante por determinar, em grande parte, o número de níveis e gerentes de que uma organização dispõe. Quanto menor for a margem de controle, mais alta e alongada será a estrutura organizacional; enquanto uma margem de controle maior produz uma estrutura achatada e dispersada horizontalmente, conforme demonstrado no quadro 4 (CHIAVENATO, 2000).



Quadro 4 – Margens de controle. Fonte: Robbins (2002, p. 176)

A tendência nos últimos anos é de achatar e comprimir a estrutura organizacional, com margens de controle maiores, no sentido de aproximar a base da cúpula e melhorar as comunicações. Comparado às margens maiores, as margens pequenas apresentam algumas desvantagens significantes, como ter característica dispendiosa porque acrescentam níveis gerenciais. Segundo, tornam mais complexa a comunicação vertical na organização, o alongamento vertical da estrutura reduz a velocidade de tomada de decisões e tendem a isolar a alta administração. Terceiro, fomentam uma supervisão rígida demais e desencorajam a autonomia do funcionário (ROBBINS, 2002).

2.4.3 Cadeia de comando

Segundo Robbins (2002, p. 175), "cadeia de comando é uma linha contínua de autoridade, que se estende do topo da organização até o mais baixo escalão e esclarece quem se reporta a quem". Não é possível discutir a cadeia de comando sem discutir dois conceitos complementares: autoridade e unidade de comando, ambas definidas por Robbins como: "autoridade são os direitos inerentes a um cargo gerencial de dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas" e "unidade de comando ajuda a preservar o conceito de uma linha contínua de autoridade, isto é, uma pessoa deve ter um e apenas um superior perante o qual ela é diretamente responsável".

Embora nas décadas passadas o conceito de cadeia de comando fosse uma premissa básica na estrutura das organizações, hoje, com os avanços na informática e tendência à participação dos funcionários na gestão, a sua relevância é consideravelmente menor. Mesmo assim, os gerentes contemporâneos ainda devem considerar suas implicações quando decidem a melhor maneira de estruturar suas organizações (ROBBINS, 2002).

2.4.4 Departamentalização

Uma vez que se tenha feito a distribuição do trabalho, é preciso agrupá-los de forma que as tarefas comuns possam ser coordenadas. A base na qual os cargos são agrupados é chamada de departamentalização (ROBBINS, 2002). Para Araújo

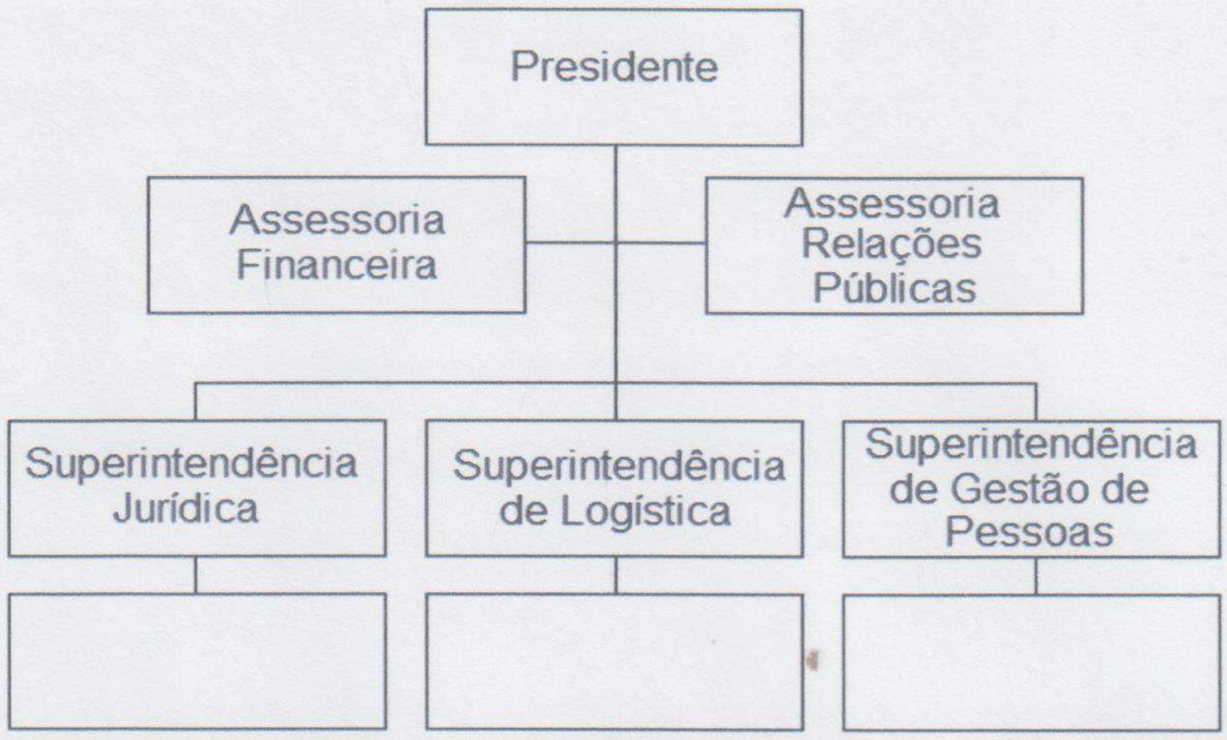
(2001), departamentalização é uma forma sistematizada de agrupar atividades em frações organizacionais definidas seguindo um dado critério, visando à melhor adequação da estrutura organizacional e sua dinâmica de ação.

A departamentalização pode dar-se em dois sentidos: vertical e horizontal. O organograma da departamentalização cresce verticalmente quando se verifica a necessidade de aumentar a qualidade da supervisão ou chefia, acrescentando mais níveis hierárquicos na estrutura. Por outro lado, quando o crescimento é horizontal, verifica-se a necessidade de aumentar a perícia, a eficiência e a melhor qualidade do trabalho. Faz-se à custa de um maior número de órgãos especializados, no mesmo nível hierárquico (CHIAVENATO, 2000).

A departamentalização é um meio para se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão. Para se alcançar essa homogeneidade, o administrador pode seguir vários critérios que resultam em diferentes tipos de departamentalização. Entre os tipos citados por Chiavenato, julgam-se mais importantes para o estudo os tipos de departamentalização citados nos tópicos seguintes, seguidos por uma representação gráfica de cada tipo.

2.4.3.1 Departamentalização por Funções

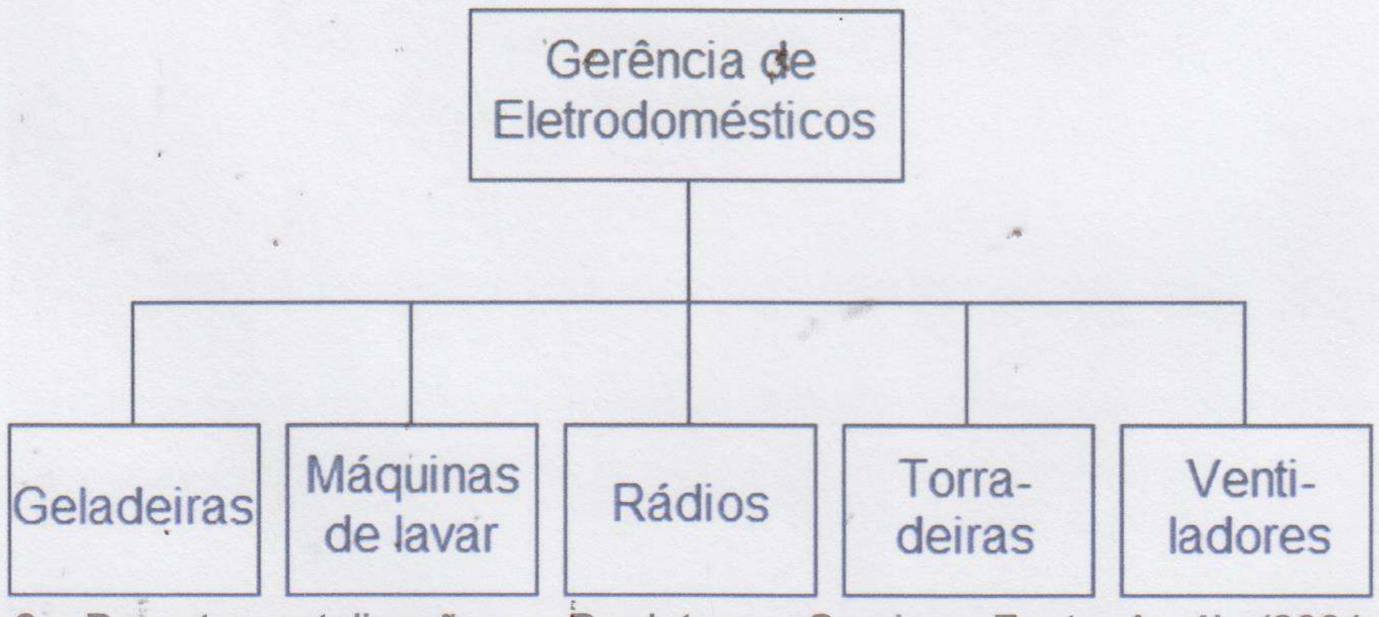
É um dos modos mais difundidos de agrupar atividades. Pode ser utilizado em todos os tipos de organizações. Consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as funções principais desenvolvidas dentro da empresa. A principal vantagem da departamentalização funcional é o fato de obter eficiências a partir da reunião de especialidades similares. A organização se departamentaliza de acordo com o critério de semelhança de funções, em atividades agrupadas e identificadas pela mesma classificação funcional, como produção, vendas e finanças.



Quadro 5 – Departamentalização Funcional. Fonte: Araújo (2001, p. 123)

2.4.3.2 Departamentalização por produtos ou serviços:

As tarefas também podem ser departamentalizadas pelo tipo de produto ou serviço que a organização fabrica. Neste caso, cada departamento é responsável por uma linha de produto ou serviço. A vantagem é que a divisão por produtos aumenta a responsabilidade pelo desempenho do produto, já que todas as atividades relacionadas a um produto específico está sob a direção de um único gerente (ROBBINS, 2002).

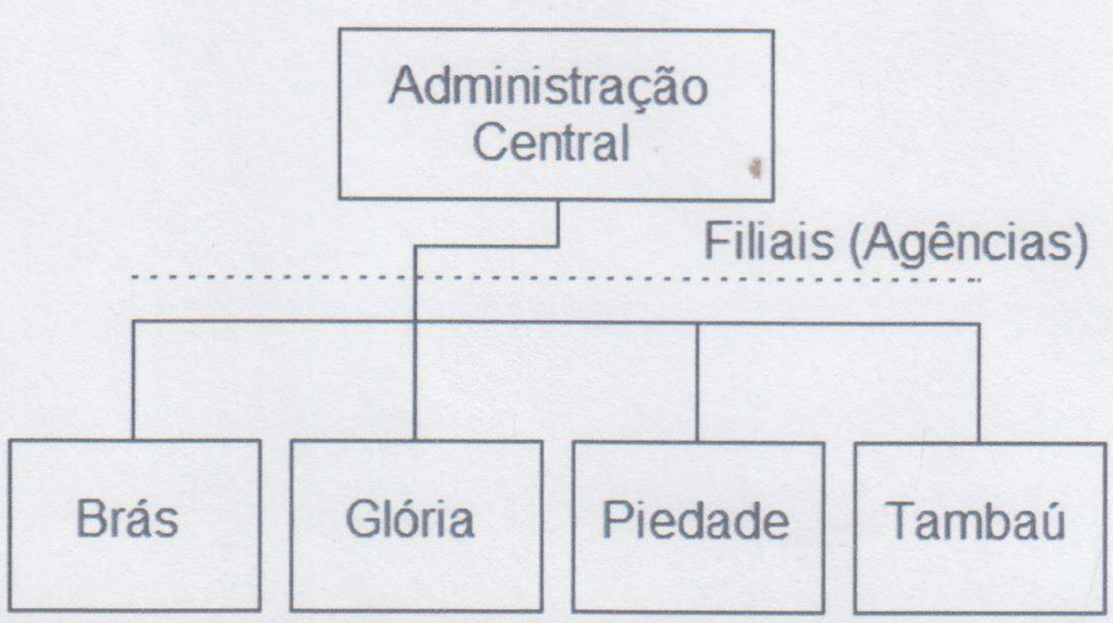


Quadro 6 – Departamentalização por Produtos ou Serviços. Fonte: Araújo (2001, p. 126)

2.4.3.3 Departamentalização por área geográfica

Outro modo de departamentalizar está fundamentado na divisão geográfica ou territorial. O agrupamento das atividades é feito de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela

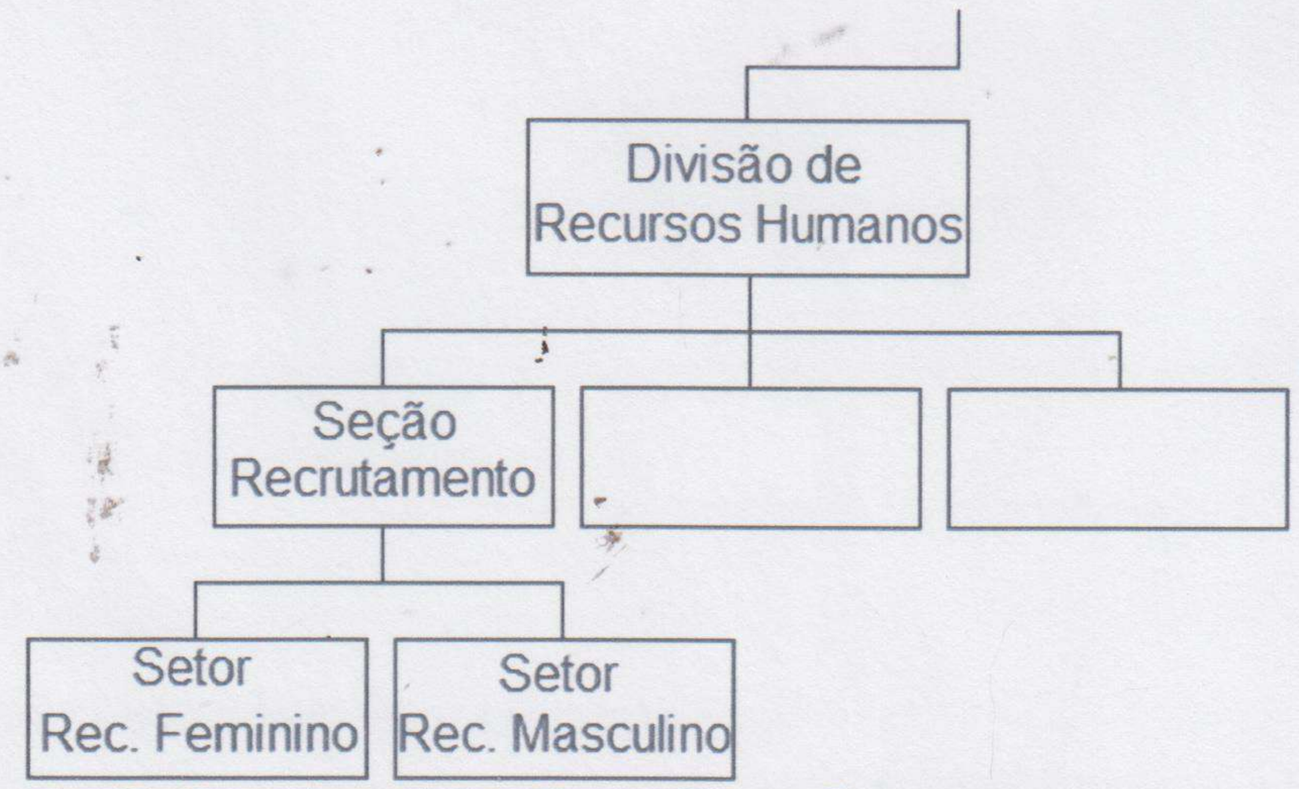
empresa. A departamentalização geográfica é geralmente utilizada por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos. É especialmente atrativa para empresas de larga escala e cujas atividades são física ou geograficamente dispersas (CHIAVENATO, 2000)



Quadro 7 – Departamentalização Geográfica. Fonte: Araújo (2001, p. 121)

2.4.3.4 Departamentalização por cliente

Neste tipo de departamentalização, as atividades são agrupadas conforme o tipo de consumidor, podendo basear-se na idade, sexo, nível socioeconômico, tipo de consumidor etc. É um critério importante quando a organização lida com diferentes classes de clientes, com diferentes características e necessidades (CHIAVENATO, 2000).

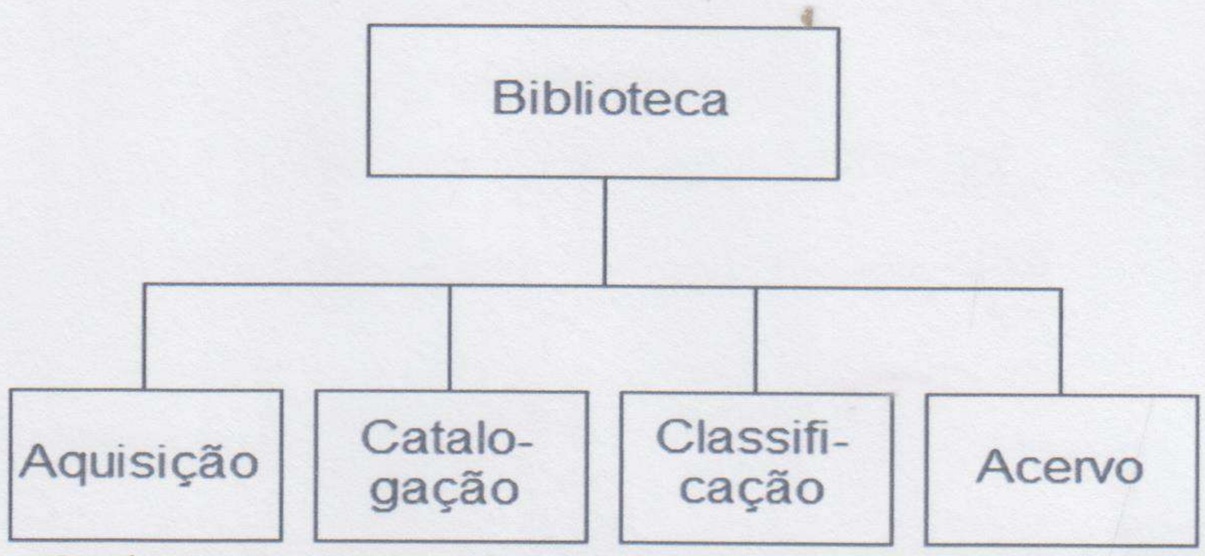


Quadro 8 – Departamentalização por Cliente. Fonte: Araújo (2001, p. 122)

FARN

2.4.3.5 Departamentalização por processo

Cury (2001) define Departamentalização por Processo como: "nada mais é do que a quebra do produto em partes seqüenciais, de que se vão ocupar as pessoas encarregas de sua manipulação e montagem". É mais freqüentemente usado em indústrias, onde a fabricação dos produtos são divididos em etapas, as atividades dos departamentos são agrupadas conforme cada etapa do processo de fabricação.



Quadro 9 – Departamentalização por Processo. Fonte: Araújo (2001, p. 125)

2.4.5 Centralização e descentralização

A forma em que as decisões serão tomadas é determinada pelo nível de centralização ou descentralização de uma organização. Enquanto a centralização significa que a autoridade para tomar decisões está alocada próximo ao topo da organização; com a descentralização ocorre o oposto, a autoridade de tomar decisões é deslocado para os níveis mais baixos da organização (CHIAVENATO, 2000).

Para Robbins, centralização é o grau em que a decisão é concentrada em um único ponto na organização; via de regra, na cúpula gerencial; enquanto a descentralização ocorre quando pessoal de nível inferior fornece subsídios ou é de fato dotado de arbítrio para tomar decisões.

Uma organização caracterizada por centralização é um fenômeno estrutural essencialmente diferente de uma organização descentralizada. Em uma organização descentralizada, a ação pode ser empreendida com maior rapidez para resolver problemas, mais pessoas contribuem para as decisões e é menos provável que os funcionários se sintam alienados em relação àqueles que tomam as decisões. Em

consonância com esforços gerenciais recentes no sentido de tornar as organizações mais flexíveis e sensíveis, houve significativa tendência rumo à descentralização da tomada de decisões (ROBBINS, 2002).

Mesmo sendo a tendência da administração atual, a descentralização nem sempre é mais vantajoso. As pequenas empresas, que não possuem filiais e possuem uma baixa quantidade de funcionários, permitem uma margem de controle favorável a centralização. Porém, à medida que a empresa se desenvolve, agregando-se novos níveis hierárquicos, torna-se difícil manter o mesmo nível de centralização da decisão. O crescimento traz como conseqüência a diversificação e o aumento da complexidade dos problemas técnicos e administrativos. Assim, certas decisões precisam ser tomadas em níveis hierárquicos mais baixos, a fim de manter a flexibilidade e velocidade de tomada de decisões, além de evitar a sobrecarga da alta administração (VASCONCELOS, 1979).

2.4.6 Formalização

A formalização ou padronização foi primeiro estudado de forma científica por Taylor. Ele percebeu a ineficiência dos seus trabalhadores, que utilizavam técnicas imensamente diferentes para realizar o mesmo trabalho, e eram propensos a manter um ritmo de trabalho baixo. As decisões da administração eram baseadas na desconfiança, no palpite e na intuição. Praticamente não existia qualquer padrão para o trabalho eficaz. Taylor estudou profundamente o trabalho de seus funcionários, buscando a melhor forma de se realizar a atividade, elaborando padrões e normas a serem seguidas pelos seus funcionários (ROBBINS, 2002).

Formalização, segundo Robbins, é o grau de padronização dos trabalhos da organização. Um cargo altamente formalizado dá a seu ocupante pouquíssimo arbítrio sobre o que, quando e como será feito. Em certas funções mais operacionais, é necessário padronizar para que os funcionários controlem os mesmos insumos do mesmo modo, resultando em uma produção consistente e uniforme.

Os estudos de Taylor não indicam, necessariamente, que todas as funções devem ser padronizadas, o grau de formalização varia muito dentro das organizações. Existem certas funções que necessitam de arbítrio para decidir como,

em diferentes ocasiões, um trabalho deve ser realizado. Por exemplo, os próprios vendedores, mesmo possuindo algumas normas, eles não têm um discurso padrão de vendas, os tipos de clientes variam imensamente e o vendedor precisa de liberdade para decidir qual a melhor forma de interagir com os diferentes clientes. Enquanto outras funções, como os operários de produção, por exemplo, precisam seguir um conjunto de procedimentos precisos ditados pela administração.

2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O conceito de mudança organizacional, segundo Araújo (2001), é 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, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Mas se a mudança pudesse ser empreendida com base em qualquer alteração na organização, então uma simples compra de matéria-prima ou a transferência de pessoal auxiliar desta para aquela unidade seria considerado uma mudança organizacional. Para evitar este tipo de definição errônea de mudança, Araújo (2001, p. 255) estabeleceu que "mudança é qualquer alteração, desde que significativa, e mais: planejada, imaginada e preparada pelo nível gerencial e/ou pela administração superior". Para não haver confusão quanto à mensuração de uma alteração significativa, Araújo completa dizendo que significativa "é a alteração que envolve expectativa de um produto final extremamente favorável e que seja irradiado para grande parte da organização".

A mudança organizacional se torna uma necessidade, percebida por diversos autores, iminente para as empresas que enfrentam o novo contexto econômico. Nadler (2000), afirma que a primeira década do século será a década da institucionalização da mudança. Bauer (1999), com um diferente ângulo de análise, aponta que mudanças, no plural, são percebidas como eventos singulares, distintos uns dos outros, e que afetam uma realidade que sem elas seria estável; no entanto a ciência percebe, hoje, que não existem mudanças, só existe a mudança.

Pode-se dizer que uma das características mais marcantes do novo cenário empresarial é a instabilidade, que instiga as empresas a estarem sempre

preparadas para novas mudanças. Fato que direciona as empresas a focarem as suas mudanças em busca de uma característica estrutural comum, a flexibilidade. Na nova economia, a flexibilidade é uma característica essencial para suportar as constantes mudanças. Por isso a grande necessidade de empresas tradicionais de renovarem as suas estruturas, para estruturas mais flexíveis, com maior capacidade de reação.

2.5.1 Desenvolvimento de um programa de mudança

No desenvolvimento de um programa de mudança, pode-se levar em conta sete sugestões apontadas por Araújo (2001):

1) Busca de contínuo suporte da alta administração. Não se pode dar responsabilidade total de um programa amplo de modificações a pessoal que não detém a responsabilidade plena pelo funcionamento da organização. É importante a presença da alta administração, sempre que possível, em momentos importantes na mudança organizacional;
2) Os condutores nos processos de mudança devem estar conscientes de que o próprio propósito de mudança, antes mesmo de sua operacionalização, já é, por si só, uma mudança importante na estrutura social da organização, causando grande movimentação interna, gerando tensões, medos, inseguranças e, também, esperança e otimismo;
3) Na preparação para a mudança, deve-se evitar a expectativa da solução para todos os problemas identificados. Um bom gerente jamais poderá prometer solução a todos os males. Pois as soluções acontecerão à medida que as etapas vão sendo vencidas e, nem sempre, consegue-se vencer esta ou aquela etapa no momento desejado;
4) É importante saber o alcance dos vários programas de mudança, pois é certo que nem tudo será atingido conforme previamente delimitado. A organização, se vista como sistema social, obriga os condutores a um alargamento das fronteiras de mudança demarcadas pelos programas;
5) Os gerentes e os responsáveis por mudanças, não podem esperar resultados plenos e imediatos. Colocações como “amanhã de manhã já será diferente” não cabem em mudanças com algum grau de complexidade, e podem

resultar em decepções, frustrações;

6) Os objetivos da mudança devem ser coerentes com os valores sociais mais simples. Não é recomendado radicalizar o processo de mudança. Uma vez que a mudança estiver distante dos valores sociais presentes ou se extremamente inovadores, a ponto de alterar padrões vigentes, pode-se imaginar o enorme grau de dificuldade para se atingir esses objetivos. Salvo se a ferramenta utilizada for a reengenharia, que já foge do foco do estudo, e que há, conhecidamente, maiores dificuldades;
7) Os responsáveis precisam ter em mente a necessidade do controle permanente sobre o processo de mudança. Evitando possíveis desvios do planejado. E mantendo a concepção de participação e contribuição efetiva.

Além dessas recomendações, existem outras necessidades voltadas às ferramentas ou mesmo à própria estrutura da organização, mas a preferência, a valoração é, sobretudo, localizada na determinação que o gerente deve ter, ao promover tais alterações (ARAÚJO, 2001).

2.5.2 Resistência a mudanças

É conhecido que mudanças geram resistência. Para Chiavenato (2000), a resistência é causada pelo fato de que os funcionários geralmente se acostumam a uma completa estabilidade e repetição daquilo que fazem, o que passa a lhes proporcionar uma completa segurança e conforto. Atendendo as normas e regulamentos impostos, o funcionário torna-se simplesmente um executor das rotinas e procedimentos, o qual passa a dominar com plena segurança e tranqüilidade com o passar do tempo. Quando surge a possibilidade de mudança dentro da organização, essa mudança tende a ser interpretada pelo funcionário como algo que ele desconhece, e, portanto, algo que pode trazer perigo à sua segurança e conforto. Essa mudança pode ser passiva e quieta, como pode ser ativa e agressiva através de reclamações, tumultos e greves.

Robbins (2002) aponta seis estratégias decisivas para redução da resistência e preparação da organização e seus membros para a mudança:

1) *Realizar uma auditoria de identidade organizacional antes de empreender qualquer mudança importante.* Incluindo todos os departamentos e níveis afetados pela mudança, com foco as crenças dos membros sobre a organização. Levantando informações como o que eles consideram como convicções centrais da organização, situações atuais e ideais;

2) *Dar à mudança o feitio adequado à organização.* Organizações diferentes possuem preocupações e identidades diferentes. Um tamanho único não serve para todas. É preciso utilizar a auditoria para identificar as diferenças, e depois adotar as táticas de mudança que se ajustam melhor;

3) *Apresentar a mudança como significativa (para superar a inércia organizacional) e, ao mesmo tempo, vincular a mudança a aspectos valorizados da identidade organizacional.* O agente de mudança precisa convencer os funcionários sobre a importância e as necessidades cruciais da mudança.

4) *Introduzir a mudança em uma série de passos de alcance médio.* Mudanças abrangentes representam grande ameaça para as pessoas. A resistência tende a ser menor quando as mudanças são apresentadas em etapas.

5) *Tomar o caminho da menor resistência.* Os membros de unidades distintas tendem a possuir crenças distintas de identidade, defendidas com graus variados de convicção. Os gerentes devem selecionar as unidades nas quais seja mais alta a probabilidade de que a mudança seja imediatamente aceita. Os sucessos nessas unidades facilitam a expansão da mudança para as outras unidades mais resistentes.

6) *Saber quanta mudança a organização é capaz de tolerar.* As empresas diferem em disposição a aceitação da mudança. O que é visto como radical e ameaçador para uma, pode ser visto como incremental em outras. É preciso ter em mente a quantidade de mudança aceitável como restrição ao nível de

mudança que a organização pode absorver de uma só vez.

Um dos maiores erros que as empresas podem cometer ao aplicar a mudança, é impô-la sem prévia explicação detalhada do que está sendo feito. Além de aumentar a resistência, os funcionários não terão motivação para realizar a mudança da melhor forma. É importante o entendimento amplo da mudança por todas as partes envolvidas.

FARN

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Método é definido por Richardson (1999, p. 22) como "o caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo". Lakatos; Marconi (1991) propõem quatro tipos de métodos científicos: indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético. O método utilizado para este estudo foi o dedutivo, pois este teve como objetivo explicar algumas suposições sobre a administração e a estrutura organizacional das empresas, extraindo ferramentas que possam ser aplicadas ao caso particular de uma cerâmica vermelha, partindo do geral para o particular.

Quanto ao tipo de pesquisa, segundo Gil (1996), existem três tipos: a pesquisa exploratória, a pesquisa descritiva e a pesquisa explicativa. Por ainda haver uma falta de padronização das informações sobre o tema estrutura organizacional, e conseguinte diversidade de opiniões dos autores, para este estudo foi utilizado a pesquisa exploratória, que tem como objetivo definido por Gil (1996, p. 45) como "proporcionar maior familiaridade com o problema, a vistas de torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.".

O problema e os objetivos propostos para a pesquisa estão ambientados em uma cerâmica vermelha, localizada em Itajá/RN e o seu escritório gerencial, em Natal/RN. Portanto, este estudo pode ser classificado como estudo de caso, conforme é definido por Vergara (2004, p. 45), "Pesquisa de campo é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo",

3.2 ÁREA DE ABRANGÊNCIA

Por se tratar de uma fábrica, onde a maior parte dos seus funcionários está localizada no nível operacional, não é possível estabelecer uma amostra probabilística fiel aos objetivos do trabalho. No entanto, por ter como foco toda a parte gerencial, excluindo da pesquisa o setor de produção, foi possível estabelecer uma área de abrangência onde fazem parte somente os funcionários e responsáveis pelo setor gerencial. Sendo assim, não houve necessidade de se tirar uma

amostragem, percebendo que o universo, de somente dez pessoas, já é reduzido, portanto, exeqüível de ter sido estudado no tempo proposto.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa tem caráter essencialmente qualitativo, porém, foram utilizados métodos quantitativos para traçamento de perfil e informações gerais. Foram aplicados durante a pesquisa três instrumentos de coleta de dados: entrevista, questionários e observação. Os próximos tópicos abordam os instrumentos que foram utilizados.

3.3.1 Entrevista

A entrevista foi usada principalmente para coleta de informações dos gerentes e responsáveis próximos ao topo da hierarquia, por possuírem uma visão geral da empresa, como também com os funcionários-chave para o funcionamento de processos importantes.

Segundo Gil (1996, p. 90), entrevista "pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação face a face e em que uma delas formula questões e a outra responde". A entrevista foi conduzida de forma focalizada e parcialmente estruturada. Gil (1996p. 92), define entrevista focalizada "quando, embora livre, enfoca um tema bem específico, cabendo ao entrevistador esforçar-se para que o entrevistado retorne ao assunto após alguma digressão". O mesmo autor define entrevista parcialmente estruturada "quando é guiada por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso".

3.3.2 Questionário

Para Gil (1996), questionário é um conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado. Este instrumento foi utilizado para o levantamento do perfil, atribuições e opiniões dos funcionários e gerentes da Cerâmica. Por, a princípio, ter havido dúvidas sobre as questões contidas no questionário, este instrumento foi aplicado com a presença do pesquisador.

O questionário conteve questões abertas, permitindo uma liberdade de resposta para o pesquisado; e questões fechadas, as quais conferem uma lista de resposta, bastando apenas escolher uma delas.

3.3.3 Observação

Em um segundo plano, a observação serviu como reforço às informações já coletadas pelos outros instrumentos. Foi observado, na prática, como os seis elementos da estrutura organizacional de Robbins (2002) se aplicam a realidade da empresa. Aliado a esse reforço, a observação também teve outras finalidades, como explicado por Roesch (1999, p. 148): "A observação é utilizada para entender como indivíduos usam seu tempo em situação de trabalho; para estudar e revisar a alocação de recursos ou para calcular a freqüência de atrasos".

3.4 TRATAMENTO PARA ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de todos os dados e informações importantes para a pesquisa, foi necessário tratar as informações a fim de transformá-las em dados estatísticos e informações úteis sobre a estrutura organizacional da empresa. Na pesquisa de caráter quantitativo, os dados foram normalmente submetidos à análise estatística, utilizando principalmente o software de computador Microsoft Office Excel. Os dados de caráter qualitativo, que representam a maior parte das informações coletadas, foram analisados e relacionados a conceitos administrativos já apresentados na referência bibliográfica, a fim de comparar a estrutura organizacional ideal dos fundamentos da administração, com a estrutura da empresa estudada.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo principal do trabalho foi o de elaborar uma proposta de reestruturação organizacional nos níveis tático e estratégico para uma indústria de cerâmica vermelha. Para alcançar este objetivo, foi necessário, primeiramente, desenhar a atual estrutura da empresa, para que, a partir dela, se pudesse fazer um diagnóstico, estudando os pontos críticos da estrutura e, assim, viabilizar a elaboração da proposta de reestruturação organizacional.

O estudo da estrutura foi baseado em três formas de coleta de dados: entrevista, questionário e observação. As entrevistas foram aplicadas ao nível estratégico da empresa, que neste caso, envolve o diretor presidente, o vice-diretor e o diretor financeiro. Os questionários foram utilizados para traçar o perfil e coletar informações no nível tático da empresa, os entrevistados foram (utilizando os termos citados pelos entrevistados): o auxiliar administrativo financeiro, o responsável pelas compras, o gestor de RH, o responsável pelo atendimento ao cliente e vendas, o auxiliar administrativo, o coordenador de qualidade e o office-boy, totalizando dez pesquisados. A terceira forma de coleta de dados, a observação, foi feita através do acompanhamento diário de meio-expediente da empresa, de segunda-feira a sexta-feira, nos meses de julho a setembro.

4.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

Nas entrevistas e questionários aplicados, foram incluídas perguntas para traçamento de perfil dos funcionários da empresa estudada. Concluiu-se que dentre os colaboradores do nível tático e estratégico, 60% dos entrevistados são do sexo masculino, o restante dos 40% são do sexo feminino. Da mesma forma, 60% dos entrevistados são casados, enquanto 40% são solteiros. A faixa etária dos colaboradores é bem diversificada, a maior parte deles, 40% dos pesquisados, têm entre 40 e 49 anos; a segunda faixa etária predominante, 30% deles, têm entre 20 e 29 anos; 20% possuem entre 30 e 39 anos e somente 10% dos entrevistados estão na faixa de 50 a 59 anos de idade, demonstrando que a empresa possui uma boa diversidade entre trabalhadores mais experientes e funcionários com idéias novas. Sobre a escolaridade dos colaboradores, 30% só terminaram o ensino médio, 20%

deles fizeram curso de nível técnico após a conclusão do ensino médio, outros 30% possuem ensino superior completo, enquanto somente 20% possuem o título de pós-graduado. Fato que pode ser entendido como baixa capacitação dos funcionários, uma vez que a pesquisa foi realizada nos níveis tático e estratégico, onde se espera um maior nível de escolaridade, metade do total de entrevistados não possuem ensino superior. Como apresentado, resumidamente, no quadro abaixo.

Item	Percentual	
Sexo	60% - masculino	40% - feminino
Estado civil	60% - casados	40% - solteiros
Idade	40% - 40 à 49 anos	30% - 20 à 29 anos
Escolaridade	50% - ensino superior	50% - ensino médio ou técnico

Quadro 10 – Perfil dos funcionários.

4.2 DADOS AVALIATIVOS

As outras informações colhidas durante a aplicação dos questionários e entrevistas, somados às observações feitas, serviram de fonte para a disposição da situação atual da empresa, e posterior diagnóstico. Todas as perguntas e observações focaram a obtenção de informações sobre os seis elementos da estrutura organizacional de Robbins (2002), a especialização do trabalho, departamentalização, centralização e descentralização, margem de controle, cadeia de comando e formalização. Os dados foram analisados e dispostos nos tópicos a seguir. Os tópicos de departamentalização e especialização do trabalho, e cadeia de comando e margem de controle, foram associados por terem informações afins.

4.2.1 Departamentalização e especialização do trabalho

Foi perguntado aos dez entrevistados em que setor eles trabalham, houve uma grande dificuldade para responder esta pergunta precisamente, somente cinco responderam com segurança, os demais tiveram alguma dificuldade, tendo dúvida em o que dizer, ou dando uma resposta incoerente com as suas funções na empresa. Foi percebida pouca organização na distribuição das atividades entre os funcionários e na divisão de departamentos, não há uma separação clara de setores na cerâmica, alguns funcionários recebem funções de setores diferentes. Além disso, nota-se a ausência de um setor de produção atuante nas decisões pertinentes a este departamento, informações essenciais como o custo do produto, previsão de demanda e produção, estoque e o preço de venda de cada produto, são totalmente informais, estabelecidos empiricamente. Foi percebido como ponto crítico um sistema de cobrança precário, não há uma designação clara para essa tarefa, as cobranças são feitas, principalmente, quando há uma necessidade por caixa. Muitas vezes os clientes são incentivados a pagar atrasado, já que a cobrança é maleável e mesmo com mais de um mês de atraso, nada como uma boa conversa para cancelar qualquer multa por atraso.

4.2.2 Centralização e descentralização

Uma das perguntas aplicadas no questionário fazia referência a quanta liberdade os funcionários tinham para tomar decisões na empresa, sem haver qualquer intercessão dos superiores. A maioria dos pesquisados responderam que se sentiam seguros em tomar a melhor decisão. Na entrevista aplicada com os diretores, o resultado foi semelhante, foi informado que os funcionários têm liberdade para tomar a melhor decisão usando o bom senso. Com a observação notou-se que, realmente, os funcionários têm autonomia para realizar as suas tarefas designadas e tomar as melhores decisões, o que é um sinal de descentralização. No entanto, percebeu-se que a forma como é feito a descentralização é equivocada, uma sucessão de erros administrativos podem ser observados, a liberdade é dada aos funcionários sem qualquer preparação adequada, o treinamento se resume a instruções orais explicadas no dia-a-dia,

FARN

quando necessário ou pior ainda, quando é detectada alguma falha, que até o momento se encontrava encoberta pela excessiva liberdade e pouca freqüência e rigidez da supervisão. Esta é uma razão para a rotineira presença de erros administrativos observados, como encaminhamento de mercadoria para destinos errados, emissão de cheques sem fundos e decisões financeiras equivocadas, que também pode ser entendido como baixa capacitação dos funcionários, como observado no item 4.1.

4.2.3 Cadeia de comando e margem de controle

Como percebido nos tópicos anteriores, não há uma divisão clara de departamentos e tarefas, o que acaba dificultando que haja qualquer subordinação ou definição de margem de controle organizada, ou seja, todos os subordinados são controlados e recebem instruções de todos os superiores, sem haver um responsável claro por cada setor, com exceção para a subordinação básica, do presidente para todos os outros colaboradores. O que pode resultar em uma confusão na execução de alguma tarefa, quando um subordinado atender, ao mesmo tempo, dois responsáveis com idéias diferentes.

Mesmo não havendo uma margem de controle definida, é possível perceber um excesso de cargos de comando, uma vez que dos dez entrevistados, três são de cargos de direção, o que gera uma margem de controle de 2 ou 3 subordinados para cada responsável.

4.2.4 Formalização

Não foi encontrada uma forma de padronização formal nos processos e cargos da empresa. Mesmo havendo a orientação de como o cargo deve ser exercido, a formalização se resume a isto, o que não é o suficiente para que um cargo tenha um grau de padronização suficiente para que o ocupante não tenha o arbítrio sobre como uma tarefa deve ser realizada corretamente. O fato de a supervisão ser pouco rígida somente agrava esta situação.

5 CONCLUSÃO

A empresa está há quinze anos no mercado, mesmo com problemas administrativos, vem obtendo resultados positivos, grande parte causados pelo conhecimento técnico e empreendedorismo do seu fundador, fabricando produtos inovadores e reconhecidamente de primeira qualidade, e por participar de um nicho com baixa concorrência no estado, que também foi criado pelo proprietário.

Entretanto, está claro que a cerâmica está extraindo pouco de sua estrutura, recomenda-se que a empresa passe por uma reestruturação organizacional para que possa anular os vários problemas administrativos encontrados na pesquisa, garantir a sua sobrevivência, e possibilitar um crescimento em um ritmo mais acelerado.

Cinco medidas ou ferramentas estruturais são recomendadas para melhoria da estrutura organizacional da empresa, como apresentadas abaixo:

- Aplicar a departamentalização por funções, visto que a empresa apresenta uma precária divisão de departamentos, o que gera desorganização e confusão dos processos. Recomenda-se, prioritariamente, a criação de um departamento de produção, já que não há informação sobre o estoque, custo e previsão de produção. O apêndice C, representa como poderia ser feita a distribuição dos departamentos da empresa estudada.

- Paralelo a departamentalização, deve-se fazer uma melhor distribuição de trabalho entre os funcionários, especificando claramente as tarefas de cada função, e ordenando-as respectivamente em cada departamento, de forma a reverter o quadro atual, em que um funcionário exerce funções de diferentes departamentos, propiciando um menor controle e desorganização. É importante que seja designada funções de cobrança, já que a empresa apresenta um índice considerável de inadimplência dos clientes. Recomenda-se o uso de quadros de distribuição de trabalho, como apresentado no anexo A, para fins de maior controle e formalização.

- A empresa já é suficientemente descentralizada, porém, a falta de supervisão, treinamento e formalização das responsabilidades tornam este processo deficiente. Recomenda-se que, antes de descentralizar, haja uma maior preparação. É preciso que os funcionários sejam capacitados na sua função, através de treinamentos ou contratação de mão de obra especializada. Devem ser estabelecidas, formalmente, funções de supervisão.

- Após ser decidida a nova divisão de departamentos, é preciso estabelecer uma cadeia de comando hierárquica, definindo os responsáveis por cada setor, que deve ser devidamente capacitado para esta função. Essa medida evita que os funcionários atendam a vários superiores ao mesmo tempo, além de provocar um maior comprometimento por parte dos supervisores, já que eles serão responsáveis pelos resultados de cada setor. Outro benefício é o ganho em organização, estabelecendo linhas diretas de comunicação do topo à base da hierarquia.

- A última medida, talvez a mais complexa, é preparar a empresa para estas mudanças. Todos os ocupantes de cargos devem ser formalmente treinados para suas novas atribuições, de forma a não haver dúvidas sobre os seus deveres. Todos os processos devem ser padronizados, e toda a mudança acompanhada pelos diretores. Deve-se estar preparado para enfrentar resistência por parte dos funcionários, por isso a importância de sempre justificar a necessidade e a duração da mudança, os resultados e as melhorias que serão alcançadas, mantendo o controle permanente.

REFERÊNCIAS

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

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança:** caos e complexidade nas organizações. São Paulo : Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Ed. Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organizações & métodos:** estudo integrados das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002

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

DRUCKER, Peter. **Introdução à administração.** São Paulo: Pioneira, 1984.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KARLÖF, Bengt. **Conceitos básicos de administração: Um guia prático**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1994.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

NADLER, David A.; TUSHMAN, Michael L. A organização do futuro. **HSM Management.** São Paulo, ano 3, n. 18, p. 58-66, jan./fev. 2000.

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

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELLOS, Eduardo. Centralização x Descentralização: Uma aplicação para laboratórios de instituições de pesquisa e desenvolvimento. **Revista de Administração IA-USP**. São Paulo, 1979, vol.14

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A: TÓPICOS PARA ENTREVISTA PARCIALMENTE ESTRUTURADA

1. Em que medida as tarefas são subdivididas em cargos distintos?

. Verificar as tarefas individuais dos funcionários e quanto tempo demanda;

. O agrupamento de tarefas para cada função ou serviço;

. Se houver, o quadro de distribuição de trabalhos.

2. Quantos indivíduos um gerente comanda?

. Ver qual a margem de controle utilizado;

. Como é a relação entre os níveis hierárquicos;

. Quantos níveis hierárquicos existem na empresa.

3. A quem se reportam os indivíduos e os grupos?

. Identificar a quantos superiores um subordinado responde;

. Qual o nível de autoridade dos responsáveis sobre seus subordinados;

. Quais os direitos inerentes aos cargos gerenciais.

4. Em que base os trabalhos serão agrupados?

. Observar de que forma são agrupados os departamentos;

. Verificar o organograma da empresa.

5. Em que reside a autoridade para a tomada de decisões?

. Identificar o nível de centralização ou descentralização da empresa;

. Onde há maior concentração de decisões;

. Se níveis inferiores na hierarquia possuem arbítrio para tomada de decisões.

6. Em que medida haverá regras e regulamentos para comandar os funcionários e gerentes?

. Verificar se há alguma padronização dos processos;

. Ver o nível de padronização correspondente a cada função.

APÊNDICE B: QUESTIONÁRIOS

Nome: _____
Setor: _____
Cargo: _____

2-Sexo
( ) Masculino
( ) Feminino

3-Estado Civil
( ) Casado (a) ( ) Divorciado (a) ( ) Viúvo (a)
( ) Solteiro (a) ( ) Separado (a) ( ) Outro

4-Faixa Etária
( ) Até 19 ( ) 20 a 29 ( ) 30 a 39
( ) 40 a 49 ( ) 50 a 59 ( ) mais de 60

5-Escolaridade:
( ) 1o grau completo ( ) 2o grau completo ( ) 3o grau completo
( ) 1o grau incompleto ( ) 2o grau incompleto ( ) 3o grau incompleto
( ) Pós-graduado

6-Listar as suas atividades exercidas diariamente e a demanda de tempo aproximada para sua execução:

Tarefa	Tempo aprox.

7-Você se sente sobrecarregado? ( ) Sim ( ) Não

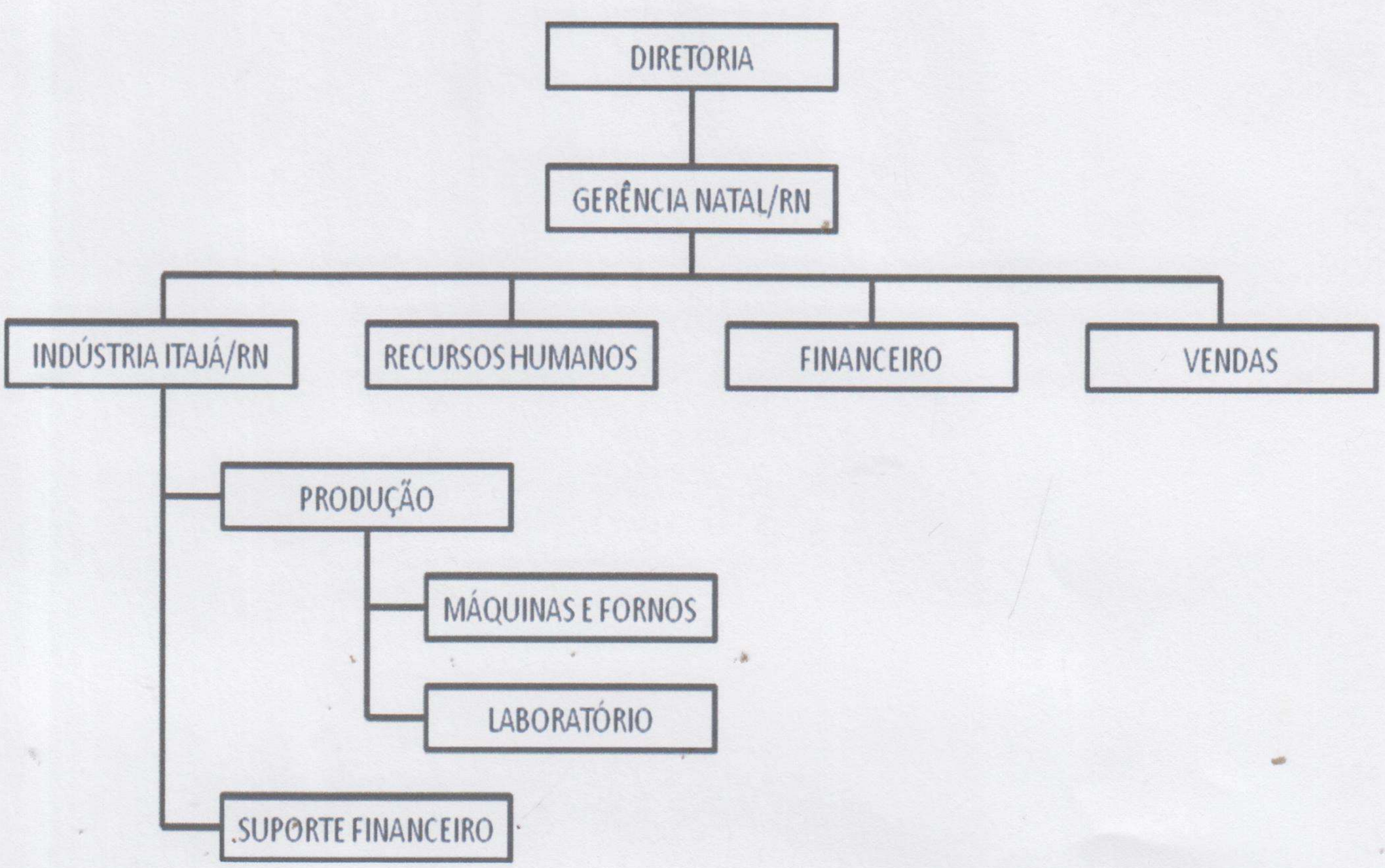
8-Existe um responsável específico a quem se reportar sobre suas atividades ou é indeterminado (se reporta a mais de um responsável)?
Quem? _____

_____

9-Se surgir algum problema que abrange o seu cargo, mas que foge das suas atividades rotineiras, de que forma procederia?
( ) Me sinto seguro para tomar a melhor decisão usando o bom senso.
( ) Peço auxílio ao responsável pelo setor.
( ) Outro. Como? _____

10-O espaço abaixo está aberto para sugestões ou reclamações gerais para a empresa ou sua atividade.

APÊNDICE C – PROPOSTA DE ORGANOGRAMA



FARN

ANEXO

Unidade: _____ Elaborado e Analisado _____
Data da Elaboração__/__/__ Por: _____

Cargo		Chefe de Seção		Caixa		Encarregado de Faturas		Encarregado de Cadastro		Office-Boy	
Atividade/Serviço	H/T	Tarefa	H/T	Tarefa	H/T	Tarefa	H/S	Tarefa	H/S	Tarefa	H/S
Controla o fluxo de dinheiro; emissão de Notas fiscais.	64	Analisa fluxo de caixa e previsão de contas a pagar e receber.	5	Verificação diária dos vencimentos de duplicatas. Emissão de cheques para pagamentos. Lançamento de caixa. Verificação e recebimento de extratos. Triagem das duplicatas para distribuição entre os borderôs.	2 7 15 2 3	Emissão de Notas Fiscais. Lança dados no terminal.	15 3	Lança dados no terminal.	3	Efetua pagamentos. Retira correspondência nos bancos. Distribuição de documentação para contabilidade.	5 5 5
Elaboração de mapas e planejamento de despesas e receitas.	24	Análise dos mapas de compras e vendas. Planeja despesas e receitas.	3 15			Registro das duplicatas nas fichas do clientes.	3				
Planejamento de estoque e compras.	20	Planejamento do estoque. Julgamento das propostas dos fornecedores. Autoriza compras.	4 4 2							Efetua pequenas compras. Faz tomada de preços.	6 4
Determinação dos objetivos em relação às vendas e seleção de clientes.	21	Analisa seleção de clientes.	4			Ajuda no preenchimento de fichas cadastrais de clientes.	1	Coleta informações de clientes. Preenchimento de planilhas cadastrais de clientes.	4 9		
Obtenção de recursos junto a bancos e fornecedores.	27	Contatos com bancos.	6	Contatos com bancos.	5			Coleta informações de fornecedores. Preenchimento de planilhas cadastrais de fornecedores.	5 8	Ajuda na coleta de informações junto a fornecedores.	3
Diversos	53	Atende telefonemas de clientes e fornecedores. Faz telefonemas para clientes e fornecedores. Redige cartas.	2 4 4	Atende os telefonemas.	4	Digita cartas e documentos. Separa documentação para arquivo.	15 2	Lê jornais para verificar situação de clientes e fornecedores.	10	Arquiva correspondência. Arquiva documentação. Verifica e-mail.	6 2 4
Horas totais	209		53		38		39		39		40