

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

Dima Guilherme Bianchini Beiro Junior

REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso na
Stuttgart Auto Center

Natal
2009

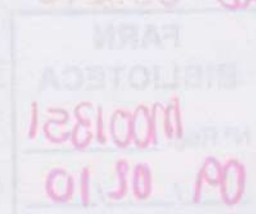
DIMA GUILHERME BIANCHINI BEIRO JUNIOR

**REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso na
Stuttgart Auto Center**

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Faculdade
Natalense para o desenvolvimento do
Rio Grande do Norte como requisito
parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Catarina da Silva Souza,
MSc.

Natal
2009



Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Beiro Júnior, Dima Guilherme Bianchini

Reestruturação organizacional: um estudo de caso na Stuttgart Auto Center / Dima Guilherme Bianchini Beiro Júnior. – Natal: FARN, 2009.
41f.

Orientador: Catarina da Silva Souza (Msc.)

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

1. Reorganização Administrativa – Monografia. 2. Planejamento Estratégico – Monografia. I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 65.011.8

RB-33.240

FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. <u>0001351</u>
<u>09</u> / <u>02</u> / <u>10</u>

65.011.8

B367n

2009

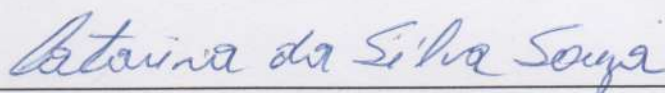
px 01

Natal
2009

DIMA GUILHERME BIANCHINI BEIRO JUNIOR

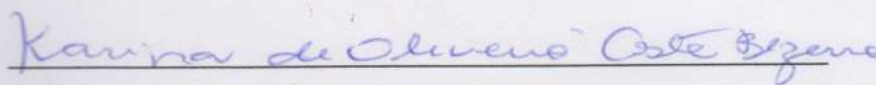
REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo de caso na
Stuttgart Auto Center

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade Natalense para o desenvolvimento do Rio Grande do Norte e aprovado em 03 de Dezembro de 2009 pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

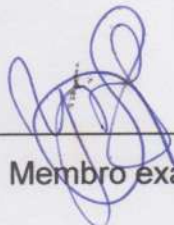


Catarina da Silva Souza, Msc.

Orientadora



Membro examinador



Membro examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos meus amigos, em especial a André e Felipe, por nos
ajudarem em todos os momentos de dificuldade, mas também nos momentos de
alegria. Agradeço a Deus por ter me dado a vida e por ter me dado a oportunidade
de conhecer a vida e de viver a vida. Agradeço a Deus por ter me dado a vida e
por ter me dado a oportunidade de conhecer a vida e de viver a vida. Agradeço a
Deus por ter me dado a vida e por ter me dado a oportunidade de conhecer a vida
e de viver a vida. Agradeço a Deus por ter me dado a vida e por ter me dado a
oportunidade de conhecer a vida e de viver a vida. Agradeço a Deus por ter me
dado a vida e por ter me dado a oportunidade de conhecer a vida e de viver a vida.

Deus é o nosso Deus, o Deus de todos os tempos e de todos os lugares. Deus é o
nosso Deus, o Deus de todos os tempos e de todos os lugares. Deus é o nosso Deus,
o Deus de todos os tempos e de todos os lugares. Deus é o nosso Deus, o Deus de
todos os tempos e de todos os lugares. Deus é o nosso Deus, o Deus de todos os
tempos e de todos os lugares. Deus é o nosso Deus, o Deus de todos os tempos e
de todos os lugares. Deus é o nosso Deus, o Deus de todos os tempos e de todos os
lugares. Deus é o nosso Deus, o Deus de todos os tempos e de todos os lugares.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos meus amigos em especial a Afrânio e Felipe por nos ajudarmos não só nos momentos de felicidades, mas também nos momentos de dificuldades, agradeço a Deus também por me dar força nos momentos onde achava que não daria para concluir o curso depois de vários problemas nesses quatro anos de luta. A FARN por ser uma instituição seria e que acredita nos valores das pessoas e não apenas na capacidade de compra dos seus serviços. Agradeço a minha turma por ser tão unida e ter colaborado para um curso agradável, sem intrigas e qualquer outro mau, uma turma onde sempre tivemos momentos bons e sei que não vai ser fácil encontrar outra turma que nem essa.

Deixo esse ultimo agradecimento para uma pessoa que alem de ter sido minha orientadora se tornou uma amiga muito especial, uma pessoa que ao mesmo tempo em que brigava comigo me dava conselhos, que me ajudava a hora que precisasse, obrigado Catarina por tudo que você me proporcionou nesse ano.

RESUMO

Observa-se atualmente um crescimento acirrado no setor de funilaria e pintura automotiva na cidade do Natal. Isso se deve ao aumento do número de carros vendidos (novos e usados) e ao novo formato de restauração de carros. No ano de 2007 foi vendido em Natal um total de 60.605 carros. Já em 2008 o número superou a marca dos 65.117 carros, esse número tende a crescer dada à redução do Imposto sobre Produto Industrializado (IPI), uma tentativa do governo em aquecer o setor automobilístico no país diante a crise mundial. Diante desse contexto observa-se que o ramo de funilaria e pintura torna-se um negócio viável para quem conseguir gerenciar melhor, como toda empresa precisa ter ferramentas de gerenciamento que tragam dados para melhoramento da condição do seu negócio. E observando-se que a Empresa Stuttgart Auto center está carente de gerenciamento de processos, este trabalho teve como objetivo identificar quais ferramentas de reestruturação organizacional devem ser implantadas pela Stuttgart, visando melhorias administrativas na empresa. Diante do problema de pesquisa foram coletadas informações a respeito dos processos e das atividades desenvolvidas na empresa pesquisada. Trata-se de uma pesquisa exploratória em forma de estudo de caso, sendo seu caráter qualitativo. Na pesquisa buscou-se identificar os processos (por meio de seus fluxos), o layout e a distribuição de trabalho. Foram entrevistados sete funcionários, e aplicou-se a observação para poder identificar os gargalos dos processos. Os dados coletados foram analisados com base na teoria estudada, confrontando o que os teóricos apresentam com o que a empresa pratica. Ao fluxo das informações, verificou-se que não existem problemas no repasse das informações, contudo elas ocorrem frequentemente de forma verbal devido a facilidade em apresentar aos clientes e aos funcionários o tipo de serviço a ser realizado. O registro do mesmo é feito por meio de uma ordem de serviço. Quanto às relações interpessoais, observa-se que não ocorrem grandes problemas. A divisão do trabalho é realizada mediante a especialidade de cada funcionário. No tocante ao estudo do arranjo físico, há uma necessidade de aperfeiçoamento. As decisões operacionais são analisadas e tomadas com base na opinião dos funcionários especialistas, observou-se a ausência de manualização dos processos. Com base no diagnóstico organizacional realizado, observa-se que a empresa ainda funciona de forma informal, principalmente no tocante aos processos. Porém, mediante a natureza dos seus serviços, ou seja, pintura, funilaria e restauração, entende-se que é natural da atividade. O maior problema identificado foi quanto ao arranjo físico, haja vista que o prédio é alugado e a estrutura não pode ser alterada. Para tanto, a empresa busca outra localização que se adeque as especificidades do negócio.

Palavras-Chaves: Reestruturação, Processos, Fluxo.

RESUMEN

Observase actualmente un crecimiento empeñado en el sector de la chapistería y pintura automotiva en la ciudad de Natal. Eso se debe al aumento del número de coches vendidos (nuevos y usados) y al nuevo formato de restauración de coches. En el año de 2007 fue vendido en Natal un total de 60.605 coches. Ya en 2008 el número superó la marca de los 65.117 coches, ese número tiende a crecer dada a la reducción del Impuesto sobre Producto Industrializado (IPI) una tentativa del gobierno en calentar el sector automovilístico en el país delante a la crisis mundial. Delante de ese contexto, observase que el ramo de chapistería y pintura tornase un negocio viable para quién conseguir gerenciar mejor, cómo toda empresa necesita tener herramientas de gerenciamiento que traigan datos para el mejoramiento de la condición de su negocio. Y observándose que la empresa Stuttgart Auto Center está carente de gerenciamiento de procesos, este trabajo tuvo como objetivo identificar cuales herramientas de reestructuración organizacional deben ser implantadas por la Stuttgart, visando mejorías administrativas en la empresa. Delante del problema de pesquisa fueran colectadas informaciones a respecto de los procesos y de las actividades desarrolladas en la empresa analizada. Tratase de una pesquisa exploratoria en forma de estudio de caso, siendo su carácter cualitativo. En la pesquisa se buscó identificar los procesos (por medio de sus flujos), el layout y la distribución de trabajo. Fueran entrevistados siete funcionarios, y se aplicó la observación para poder identificar los gargallos de los procesos. Los datos colectados fueran analizados con base en la teoría estudiada, confrontando lo que los teóricos presentan con lo que la empresa practica. Al flujo de las informaciones, se averigua que no existen problemas en el repase de las informaciones, mismo así ellas ocurren frecuentemente de forma verbal debido a la facilidad en presentar a los clientes y a los funcionarios el tipo de servicio a ser realizado. El registro del mismo es hecho por medio de una orden de servicio. Cuanto a las relaciones interpersonales, se ve que no ocurren grandes problemas. La división del trabajo es realizada mediante la especialidad de cada funcionario. En relación al estudio de la disposición física, hay una necesidad de perfeccionamiento. Las decisiones operacionales son analizadas y tomadas con base en la opinión de los funcionarios especialistas, se observó la ausencia de manualización de los procesos. Con base en lo diagnóstico organizacional parcialmente realizado, se observa que la empresa aún funciona de forma informal, principalmente en relación a los procesos. No obstante, mediante a la naturaleza de sus servicios, o sea, pintura, chapistería y restauración, si entiende que es natural de la actividad. El mayor problema identificado fue cuanto a la disposición física, haya vista que el predio es alquilado y la estructura no puede ser alterada. Para tanto, la empresa busca otra localización que se adecue a las especificidades del negocio.

Palabras claves: Reestructuración, Procesos, Flujo.

4.1 QUANTO AO FLUXO DAS INFORMAÇÕES E SEU REGISTRO	30
4.2 QUANTO AOS RECURSOS HUMANOS	30
4.3 QUANTO A DIVISÃO DO TRABALHO	31
4.4 QUANTO AO FLUXO DAS ATIVIDADES E PROCESSOS	31
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	32
REFERÊNCIAS	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo geral.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4 JUSTIFICATIVA.....	14
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 ORGANIZAÇÃO.....	15
2.1.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	16
2.2 ESTUTURAS ORGANIZACIONAIS.....	18
2.3 FERRAMENTAS DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL	19
2.3.1 LAYOUT	19
2.3.2 FLUXOGRAMA.....	21
2.3.3 ORGANOGRAMA.....	22
2.4 Tipos de processo	23
2.4.1 Características dos processos	24
2.4.2 A estrutura organizacional por processos.....	25
3 METODOLOGIA	27
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	27
3.2 UNIVERSO	27
3.3 INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS	28
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	29
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1 QUANTO AO FLUXO DAS INFORMAÇÕES E SEU REGISTRO....	30
4.2 QUANTO AO LAYOUT	30
4.3 QUANTO A DIVISÃO DO TRABALHO.....	31
4.4 QUANTO AO FLUXO DAS ATIVIDADES E PROCESSOS	31
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	32
REFERÊNCIAS	33

Este livro é dedicado ao meu filho, o pequeno João, que nasceu em 1998, e ao meu neto, o pequeno Pedro, que nasceu em 2001. Espero que este livro seja útil para eles e para todos os que os amam.

Este livro é dedicado ao meu filho, o pequeno João, que nasceu em 1998, e ao meu neto, o pequeno Pedro, que nasceu em 2001. Espero que este livro seja útil para eles e para todos os que os amam.

Este livro é dedicado ao meu filho, o pequeno João, que nasceu em 1998, e ao meu neto, o pequeno Pedro, que nasceu em 2001. Espero que este livro seja útil para eles e para todos os que os amam.

A todos os que me amam e me apoiam, especialmente ao meu filho, o pequeno João, e ao meu neto, o pequeno Pedro.

DEDICATÓRIA

Dedico esse meu trabalho em especial minha avó por todas as aperreações que passei por conta do curso, por todas as vezes que estava com dificuldade ela vinha com aquela conversa dizendo que seria um orgulho da vida dela ver o neto formado.

Dedico a minha mãe também por todos os conselhos que me dava ao meu pai Valfrêdo por ser um pai de verdade para mim, a todos os meus tios por sempre se preocuparem e sempre darem conselhos para que eu desse valor a tudo que a vida me proporciona.

Meus primos por serem pessoas muito importantes na minha vida

A todas essas pessoas ficam meu agradecimentos e minha dedicatória.

NI1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E COLOCAÇÃO DO PROBLEMA

Observa-se atualmente um crescimento acirrado no setor de funilaria e pintura automotiva na cidade do Natal. Isso se deve ao aumento do número de carros vendidos (novos e usados) e ao novo formato de restauração de carros. No ano de 2007 foi vendido em Natal um total de 60.605 carros. Já em 2008 o número superou a marca dos 65.117 carros esse número tende a crescer dada à redução do Imposto sobre Produto Industrializado (IPI) uma tentativa do governo em aquecer o setor automobilístico no país diante a crise mundial.

Como consequência do aumento dos veículos nas ruas da cidade a estrutura das ruas não comporta a quantidade dos carros isso ajudando para que o número de colisões aumente diariamente, que em 2007 esse número foi de 8.950, 20% menor que em 2008 que foi de 9.124 colisões, o que mostra que o estado do Rio Grande do Norte apresenta um número alto de acidentes por carros.

Diante desse contexto observa-se que o ramo de funilaria e pintura torna-se um negócio viável para quem conseguir gerenciar melhor, como toda empresa precisa ter ferramentas de gerenciamento que tragam dados para melhoramento da condição do seu negócio.

Nesse sentido, encontra-se a Stuttgart uma empresa nova nesse ramo que por esse motivo apresenta várias dificuldades para concorrer no mercado: um layout capaz de organizar os fluxos dos automóveis tanto na sua entrada como nas várias etapas (desmontagem, funilaria, preparação, pintura, montagem e polimento) que o automóvel tem que passar pela oficina, outros problemas são a falta de iluminação e de ventilação deixando a Stuttgart um lugar muito quente para os funcionários.

Uma coisa que falta na Stuttgart é uma melhor colocação dos cargos dos funcionários e até dos próprios donos com os funcionários faltando uma maior orientação de uma pessoa para ser o chefe de equipe, uma pessoa para controlar o estoque para não acontecer à falta de materiais, diante desses problemas esse trabalho pretende responder a seguinte questão: **Quais ferramentas de reestruturação**

organizacional devem ser implantadas pela Stuttgart visando melhorias administrativas na empresa?

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A empresa Stuttgart Auto Center foi criada em dezembro de 2007, mas abriu suas portas em fevereiro de 2008 com apenas um funcionário que fazia a parte de preparação e pintura dos veículos. Os idealizadores da Stuttgart foram Bruno Medeiros e Rubens Peixoto, assim, a razão social da empresa foi Medeiros & Peixoto funilaria e pintura.

Com menos de um ano de empresa, já tinha treze funcionários dos quais oito ficavam na oficina e cinco realizando trabalhos externos como: aeroporto e empresas que tenham maquinários muito grandes, entre eles, geradores, caminhões e no caso do aeroporto maquinários dos aviões como, escadas e carrinhos das companhias.

A Stuttgart Auto Center localiza-se na travessa Joaquim Fagundes 714, Tirol próximo da AMI - (Assistência Médica Infantil), em um galpão de 1.300m² coberto. Um dos alvos da Stuttgart é a restauração de carros antigos, pois se trata de um trabalho que não é feito no estado dado a necessidade de tempo e muito trabalho, mas como os idealizadores da empresa são apaixonados por carros, consiste em uma atividade prazerosa, fazer carros que são mitos e raros.

A empresa também faz projetos de customização dos carros, onde se projeta modificações para deixar o carro cada vez mais com a cara do dono. Nesse sentido, Stuttgart Auto Center, tem por objetivo atender todos os clientes como se fossem da família, não apenas ser uma oficina e sim um lugar para uma boa conversa, para fazer novos amigos e tirar dúvidas dos clientes. Estabeleceu para tanto, como visão de negócios, em apenas 10 anos ser a empresa de pintura, funilaria e restauração de carros antigos mais lembrada no Nordeste e manter esse status por vários anos. Sendo seus valores, honestidade nos preços, prazos, um lugar agradável para seus clientes e funcionários tratando todos iguais.

No tocante ao corpo funcional, Stuttgart Auto Center, é constituída por doze funcionários sendo sete internos e cinco externos. Apesar da visão de negócio e da proposta comercial, a Stuttgart Auto Center não apresenta organograma, o que pode causar desestruturação entre os funcionários pela ausência de linha de comando e também não conhecimento dos níveis de responsabilidade e autoridade.

A empresa Stuttgart tem como principais concorrentes a Tecnocar, Candelária e CPF, pois como já estão no mercado de funilaria e pintura há muito mais tempo no mercado, tendo sua marca solidificada entre os consumidores.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar quais ferramentas de reestruturação devem ser aplicadas a Stuttgart visando melhorias administrativas na empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar um diagnóstico organizacional
- identificar os processos organizacionais vitais na empresa
- Conhecer quais gargalos operacionais da empresa

1.4 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se pela oportunidade de contribuir com melhorias na qualidade dos processos organizacionais das oficinas da cidade do Natal e posteriormente ampliar esse estudo para outras cidades do Brasil que também tem dificuldades de bom atendimento em oficinas em geral.

Já para Stuttgart esse estudo de caso para que uma oficina na cidade do Natal seja reconhecida tanto dentro da cidade como sirva de exemplo para outras empresas pelo bom atendimento, o bom relacionamento com os funcionários e pelo ótimo resultado nos seus serviços e ser reconhecido como uma das maiores oficinas de pintura e funilaria do nordeste tanto nos carros normais como também nas reconstruções de carros antigos (um dos ramos que mais crescem e pelo qual a Stuttgart mais quer para empresa futuramente.)

Para finalizar, o estudo foi de grande importância para a vida profissional do autor, pois ao longo desse estudo, ele pode adicionar mais conhecimentos a administração de empresas, assim conhecendo na prática como a empresa deve ser organizada e administrada pelos seus proprietários.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ORGANIZAÇÃO

As organizações estão inseridas em um ambiente, em que busca cada dia mais a excelência, devido à alta concorrência. Assim as pessoas que trabalham nessas organizações trabalham de forma controlada para uma maior eficácia dos recursos.

Segundo CHIAVENATO (1999, pag. 127) comenta que “os autores neoclássicos dão algumas pinceladas no conceito de organização formal. A organização consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas, orientado para o objetivo econômico de produzir bens e serviços”.

Para ROBBINS (2002, pag. 31) “uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum”.

De acordo com FARIA (2002, pag. 104) “as organizações são entendidas como “unidades sociais”, constituídas com a finalidade de atingir objetivos específicos”.

Para CHIAVENATO (2000, pag. 254) “uma organização é uma entidade social, onde se produz quase tudo, através de recursos como conhecimento, pessoas, dinheiro, tecnologia e informação, procurando alcançar os objetivos organizacionais, como obter lucro, atender necessidades espirituais, proporcionar entretenimento, desenvolver arte e cultura, praticar esporte, entre outros. O propósito de toda organização é produzir com qualidade um produto ou serviço para ter uma vantagem competitiva e satisfazer as necessidades dos clientes. As organizações empregam pessoas e aplicam recursos, constituindo o setor que gera empregos, desenvolvendo a economia de um país”.

Segundo FARIA (2002) "as organizações são estruturas formais onde são definidas, dispostas e coordenadas as fases e métodos de trabalho, especialização, hierarquia, autoridade e responsabilidade".

2.1.1 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os processos são atividades interdependentes que possibilitam às empresas uma melhor organização para entregas de seus produtos ou serviços para os clientes, no seu tempo, e espaço com começo meio e fim sem demais preocupações.

Para GONÇALVES (2000, pag. 326), "todos os produtos e serviços oferecidos por uma empresa fazem parte de algum processo empresarial. Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que recebe um input, adicionada valor a ele e fornece um output ao cliente, utilizando recursos organizacionais. Essas atividades são coordenadas e envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Enfim, é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir bens ou serviços aos clientes. Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho – com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma

Quadro 1. Espectro dos principais modelos de processos

Fonte: GONÇALVES. RAE . v. 40 . n. 1 . Jan./Mar. 2000, p 6-19.

Na maioria das vezes é mais interessante organizar os processos por etapas. É o caso dos processos de modernização empresarial, por entender que muitas atividades empresariais são apenas inter-relacionadas e que a essência dos processos é a coordenação das atividades.

Qualquer atividade dentro de uma empresa significa um processo, como, o processo de amadurecimento de uma pessoa, o processo de modernização da indústria bancária ou o processo de estruturação de uma rede de lojas ao longo de certo tempo.

inputs podem ser os materiais, equipamentos os outros bens tangíveis em geral. No entanto, o fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequência específica.

Os modelos básicos de processos empresariais são formados por 5 tipos que abrangem desde o modo mais simples até o modo mais complexo, esses tipos de processos serão representados por meio desse quadro:

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	Processos de fabricação industrial	• <i>inputs e outputs</i> claros • atividades discretas • fluxo observável • desenvolvimento linear • sequência de atividades
Fluxo de trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	• início e final claros • atividades discretas • sequência de atividades
Série de etapas	Modernização do parque industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	• caminhos alternativos para o resultado • nenhum fluxo perceptível • conexão entre atividades
Atividades coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	• sem sequência obrigatória • nenhum fluxo perceptível
Mudança de estados	Diversificação de negócios Mudança cultural da empresa	• evolução perceptível por meio de indícios • fraca conexão entre atividades • durações apenas previstas • baixo nível de controle possível

Quadro 1. Espectro dos principais modelos de processos

Fonte: GONÇALVES. RAE . v. 40 . n. 1 . Jan./Mar. 2000, p 6-19.

Na maioria das vezes é mais interessante organizar os processos por etapas. É o caso dos processos de modernização empresarial, por entender que muitas atividades empresariais são apenas inter-relacionadas e que a essência dos processos é a coordenação das atividades.

Qualquer atividade dentro de uma empresa significa um processo, como, o processo de amadurecimento de uma pessoa, o processo de modernização da indústria bancária ou o processo de estruturação de uma rede de lojas ao longo de certo tempo.

2.1.3.1.1 Processo empresarial também pode ser definido como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa, possa ser realizado de várias maneiras distintas com resultados diferentes em termos da contribuição que pode gerar com relação a custo, valor, serviço ou qualidade e envolva a coordenação de esforço ou qualidade e envolva a coordenação de esforços para a sua realização.

A palavra processo é muito utilizada também em outras áreas de trabalhos como na engenharia, sociologia, psicologia, biologia, arquitetura e na política, sempre com acepções parecidas, mas tratando de assuntos totalmente diferentes.

2.2 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Segundo BALLESTERO-ALVAREZ (2000, pag. 38) estrutura organizacional é "um dos conceitos mais importantes dentro do desenvolvimento de sistemas é o da formação das equipes de trabalho dentro da organização".

O objetivo é coordenar as tarefas pelos departamentos e entre as pessoas que serão capacitadas para fazer cada atividade, quando não me consegui ter a capacidade de encontrar essas pessoas devem-se contratar consultores de fora da empresa, mas que esteja próxima a empresa para participar desse momento inicial da estrutura. As equipes devem conhecer as atividades passadas e devem conhecer cada um da organização para que eles tenham um entrosamento e possam discutir saudavelmente entre si sem precisar de uma força maior para interromper as conversas entre os membros da equipe.

O tempo para concluir um projeto depende muito das pessoas que participam do entrosamento entra a equipe e as pessoas que irão usufruir do outro tópico que prejudica o termino do projeto é o tamanho que e quantas pessoas irão participar do desenvolvimento.

2.3 FERRAMENTAS DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL

Quando se tem uma empresa e não se sabem como melhorar o funcionamento das máquinas ou até mesmo não saber automatizar a relação entre os funcionários podem-se pedir a ajuda de pessoas ou empresas que prestam acessórias para melhoramento da empresa, das pessoas e do local de trabalho.

Para esse melhoramento da empresa os técnicos coletam documentos, fotos, conhecem as dependências das empresas para poderem ter uma idéia de como fazer o melhor projeto para melhoramento das empresas, as técnicas para isso mudam a cada dia, essas técnicas são conhecidas como ferramentas de reestruturação organizacional. As mais conhecidas técnicas são o layout, fluxograma, organograma e assim por diante, são técnicas indispensáveis para um bom funcionamento tanto do pessoal quanto do espaço físico.

2.3.1 LAYOUT

A importância de um layout em uma empresa, é que se não for bem planejada pode ocasionar problemas dentro da empresa como, por exemplo: uma cadeira e uma mesa colocadas em locais que não sejam adequadas para o trabalho e podem causar perdas na empresa como: perda de espaço na sala, mau entendimento entre os funcionários, pois é essencial zelar pelo espaço físico que proporcione conforto e boa iluminação para fazer um bom trabalho.

Mas em um estudo de espaço não só o aspecto visual nem o conforto são as maiores qualidades, tem que analisar o fluxo das pessoas, dos papéis e outras informações que serão repassadas.

Segundo CHIAVENATO (1996, p.125), por exemplo, considera que o "arranjo físico deve ser estabelecido a partir do estudo planejado do sistema de informações relacionada com a distribuição de móveis, equipamentos e pessoas pelo espaço

disponível, da forma mais racional possível. Considera, também, que o arranjo físico acaba por influir na motivação, gerando maior ou menor eficiência no trabalho”.

Podem-se dividir um projeto de Layout em levantamento, crítica do levantamento, planejamento da solução, crítica do planejamento, implantação, controle dos resultados, nos conformes:

Levantamento: onde a equipe que irá projetar o Layout deve conhecer o espaço pelo qual irão trabalhar analisar as plantas, as áreas de instalações, o fluxo e os equipamentos que serão utilizados naquele espaço.

Crítica do levantamento: a equipe irá examinar as dificuldades para terminar o projeto. Para um bom resultado do Layout a equipe tem que ter uma visão geral da empresa, conhecer cada pedaço, cada área de atuação da mesma por isso hoje em dia é muito importante a utilização do fluxograma no layout, pois a maioria dos layouts de hoje em dia usam o fluxo como princípio.

Planejamento da solução: nessa fase o projetor tem que relacionar todos os problemas do local para que o projetor utilize métodos que sejam compatíveis com o local que será efetivado o projeto.

Crítica do Planejamento: nessa situação depois que verificado que todo o planejamento do layout foi concluído e foram encontradas as soluções dos problemas o projeto será apresentado e discutido com as pessoas que irão utilizar o novo layout.

Implantação: depois que todos os projetos foram apresentados e um foi escolhido que mais se adequou com aquela necessidade da empresa será implantado na empresa, mas antes de qualquer coisa a empresa tem que adaptar os funcionários fazendo uns treinamentos das novas técnicas que serão usadas na empresa.

Controle dos resultados: a empresa deve dar um espaço de tempo para verificar se o novo layout esta dando certo ou precisa de modificações (adaptações).

Depois de apresentar as formas de inicialização de um layout apresentam-se os indicadores de problemas que podem ocorrer em um layout ou indicadores de um mau aproveitamento de espaço: demora excessiva, fluxo confuso do trabalho, excessiva acumulação, má projeção de locais de trabalho e perda de tempo no deslocamento de uma unidade a outra.

Demora excessiva: quando o layout é mal elaborado pode demorar para os resultados aparecerem então o gerente deve ficar observando e mostrar quais os melhores modos de resolver esses problemas.

Fluxo confuso do trabalho: pode ocorrer de irmos atrás de pessoas que não tem nada a ver com o processo, apenas porque estão próximas a você, ou pessoas tomarem decisões errôneas. Esse problema pode ser ocasionado por problemas no layout do local e também pode estar atrapalhando o trabalho de outras unidades da empresa.

Excessiva acumulação: em um local com um layout mal feito pode gerar acúmulo de pessoas e de documentos. Assim as unidades crescem e fica difícil aumentar o espaço físico atrasando muito o serviço, pois nem sempre é fácil adquirir imóveis para o melhor funcionamento da unidade.

Má projeção de locais de trabalho: Isso ocorre quando o layout é mal elaborado e projetado e por pessoas não qualificadas para esse serviço. Muitas vezes também o "layout" é elaborado por pessoas que vão utilizar aquele local na unidade, temos como exemplo empresas onde funcionários falam: "eu prefiro ficar aqui, é melhor".

2.3.2 FLUXOGRAMA

Segundo CURY (2000, p. 163) "fluxograma é um gráfico para análises administrativas que representa o fluxo ou a seqüência normal de qualquer trabalho, produto ou documento. A finalidade do fluxograma é mostrar a evidência da origem, processamento e destino da informação". Qualquer gráfico que demonstre algum fluxo é considerado um fluxograma, ele também procura apresentar o processo passo a passo com vários detalhes para que possa mostrar as melhores formas de se trabalhar em um projeto.

As vantagens de se utilizar o fluxograma é que com ele podemos verificar como funcionam realmente os componentes de um sistema, facilitando a análise de sua eficácia, podemos também levar em conta que essa ferramenta facilita a localização

das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações e formulários entre outras.

Existem vários tipos dessa ferramenta como, por exemplo, o fluxograma vertical, administrativo ou de rotinas de trabalho e global ou de colunas.

2.3.3 ORGANOGRAMA

Quando se fala em organograma fala-se em um instrumento para estabelecer formas para uma empresa ou para alguns setores, isso tudo para obter-se um melhor estudo e um melhor entendimento da estrutura empresarial.

Os principais objetivos do organograma seriam estabelecer a divisão de trabalho, a melhor relação de autoridade assim os níveis da hierarquia, relações de comandos entre outras.

As técnicas de elaboração de um organograma mais comuns são as estruturais, essa técnica representa a maioria das organizações conhecidas, dentro da técnica de organograma estrutural existem as estrutural clássica, comitê, em linha, em linha e estado-maior, hierárquico, hierárquico-consultivo, hierárquico-funcional, horizontal, linear, militar, misto, tradicional e vertical.

Com exceção do organograma horizontal que é um organograma que é mostrado de forma da esquerda para direita todos são demonstrados de forma piramidal.

2.4 Tipos de processos

Existem situações onde é interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa.

Conforme GONÇALVES (2000, pag. 54) "existem três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados 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 os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização".

De acordo com quadro dois, os processos organizacionais na maioria das vezes têm resultados que não fazem diferença para os clientes externos, mas são de grande importância para a gestão efetiva do negócio. Também estão incluso no processo o suporte que os gerentes dão para os outros processos na empresa. A avaliação da qualidade do atendimento aos pedidos dos clientes é um processo gerencial típico em diversas organizações.

Os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão. Eles podem ser verticais e horizontais. Os processos verticais usualmente se referem ao planejamento e ao orçamento empresarial e se relacionam com a alocação de recursos escassos (fundos e talentos). Os processos horizontais são desenhados tendo como base o fluxo do trabalho.

Processos	Tipo (a)	Capacidade de geração de valor (b)	Fluxo básico	Atuação (c)	Orientação (d)	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Transformação	Horizontal	Fabricação de bicicletas
	De serviço	Primários	Lógico	Transformação	Horizontal	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De suporte	Lógico	Integração horizontal	Horizontal	Contas a pagar
	Comportamentais	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Integração gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Não se aplica	Não definida	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	Integração horizontal	Vertical	Definição de preços com fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Medição de desempenho	Vertical	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Quadro 2. Classificação geral dos processos empresariais

Fonte: Adaptado de (a) Rummler e Brache (1990); (b) James Martin (1996); (c) Susan Mohrman (1995); (d) Jay Galbraith (1995)
Apud Gonçalves RAE . v. 40 . n. 1 . Jan./Mar. 2000, p 6-19.

2.4.1 Características dos processos

Os processos nas empresas podem ser de forma interna ou externa. Também podem ser inter ou intra-organizacionais, podem ser também horizontais e verticais, dependendo da estrutura organizacional da empresa.

O conceito de processos empresarial é associado a idéia de cadeia de valor com a definição de fluxos de valor. (GONÇALVES: 2000).

Processo genérico	Indústria
Processamento de pedido de empréstimo	Bancos
Atendimento de sinistro	Seguros
Alocação de verbas orçamentárias	Governo
Retorno de mercadoria	Varejo
Preparação de refeições	Restaurantes
Manejo de bagagem	Linha aérea
Serviço de telefonista	Telecomunicações
Serviço de reservas	Hotéis

Quadro 3 . Exemplos de processos característicos de algumas indústrias

Fonte: Adaptado de Rummler e Brache (1990).

2.4.2 A estrutura organizacional por processos

Depois de abandonar a forma mais comum de estrutura que foi muito utilizada no século XX, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação.

As empresas estão se organizando como conjuntos de unidades funcionais verticais isolados sem muita interligação. Isso cada dia mais modifica a estrutura empresarial onde o primeiro passo que está sendo adotado é redistribuir os recursos humanos e técnicos das empresas ao longo dos processos de negócio. As parcerias e as redes entre as empresas podem ser chamadas como segundo passo para a modificação estrutural, assim nem tudo da empresa precisa acontecer dentro da própria.

Mudar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos implica definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências para que não ocorra erros no processo, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia.

Muitas empresas já fizeram esforços para melhorar seus processos, o que não significa que se tenham tornado centradas nos seus processos nem que estejam fazendo as coisas da melhor maneira possível. Também não quer dizer que estejam obtendo o melhor resultado possível nem que estejam centrando seus recursos e esforços no seu cliente final.

A falta de um entendimento claro sobre o conceito de processos e a aplicação apenas pontual desse conceito na administração das empresas pode explicar parte dessa limitação na obtenção de resultados pelas nossas empresas. Ainda há muito que fazer na aplicação do conceito de processos empresarial às empresas. O entendimento do funcionamento das organizações tem sido tão limitado, que ainda resta muito a ser feito para aperfeiçoá-lo.

A importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis. É maior ainda nas empresas de conteúdo puramente intelectual.

As técnicas e práticas de gestão empresarial deverão se adequar às organizações que estão se estruturando por processos. Hoje, há uma tendência em se focalizar nas atividades e habilidades individuais, com a conseqüente perda da visão de processo e das habilidades de equipe. Os modelos de monitoração do desempenho das empresas deverão ser redesenhados para que possam ser uteis na gestão dessas empresas.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa que foi apresentado nesse trabalho é de forma exploratória descritiva e em forma de estudo de caso.

Segundo Lakatos (1991, pag. 234) uma pesquisa exploratória descritiva "são estudos exploratórios que tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para qual são realizadas análises empíricas e teóricas".

3.2 UNIVERSO

O trabalho foi realizado com o universo dos sete funcionários da Stuttgart, mais os dois proprietários da empresa.

Para Lakatos (1991, pag. 237), universo da ciência é constituído de três níveis: no primeiro, ocorrem as observações de fatos, fenômenos, comportamentos e atividades reais; no segundo, encontramos as hipóteses; finalmente, no terceiro, surgem às teorias, hipóteses validas e sustentáveis. O que nos interessa, na realidade, é a passagem do segundo para o primeiro nível, o que ocorre através do enunciado das variáveis.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O trabalho apresentado teve como instrumento de coletas de dados de um roteiro de entrevistas, estruturada e observação a ser aplicadas da Stuttgart como com os sete funcionários e proprietários da empresa.

Segundo LAKATOS (1991, p. 190), roteiro de entrevistas é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao individuo são predeterminadas. Ela se realiza de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferências com pessoas selecionadas de acordo com um plano.

O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo "que todas elas sejam comparadas com o mesmo conjunto de perguntas, e que as diferenças devem refletir diferenças entre os respondentes e não diferenças nas perguntas" (LODI, 1974).

O pesquisador não é livre para adaptar suas perguntas a determinada situação, de alterar a ordem dos tópicos ou de fazer outras perguntas.

Segundo CHIAVENATO (2000, p. 23) entrevista é: um método flexível de obtenção de informações qualitativas sobre um projeto. Este método requer um bom planejamento prévio e habilidade do entrevistador para seguir um roteiro de questionário, com possibilidades de introduzir variações que se fizerem necessárias durante sua aplicação. Em geral, a aplicação de uma entrevista requer um tempo maior do que o de respostas a questionários. Por isso seu custo pode ser elevado, se o número de pessoas a serem entrevistadas for muito grande. Em contrapartida, a entrevista pode fornecer uma quantidade de informações muito maior do que o questionário. Um dos requisitos para aplicação desta técnica é que o entrevistador possua as habilidades para conduzir o processo. Boas questões e um entrevistador sem habilidades, não fazem uma boa entrevista.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados são de caráter qualitativo, coletados através do roteiro de entrevista e do roteiro de observação, foram analisados com base na teoria estudada, confrontando o que os teóricos apresentam com o que a empresa pratica.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Todas as informações contidas nessa descrição e análise dos resultados foram feitas com a contribuição de todos os funcionários e os proprietários da empresa, assim, foi analisado gargalos na Stuttgart Auto Center que serão apresentados nessas quatro ferramentas organizacionais.

4.1 QUANTO AO FLUXO DAS INFORMAÇÕES E SEU REGISTRO

Foi analisado que o fluxo das informações não é um problema para a empresa, pois todas as informações são passadas no tempo certo. O que ocorre, é que as informações são repassadas de forma verbal de uma forma meio que amadora. Contudo, analisando-se a natureza desse tipo de atividade (pintura, funilaria e restauração) observa-se que é uma prática normal, pois na forma que são repassadas as informações, fica mais fácil para um entendimento por parte dos funcionários, onde a dúvida e esclarecimentos são realizadas na hora do repasse das informações.

4.2 QUANTO AO LAYOUT

O layout da Stuttgart é uma das situações que mais deve ser levada em consideração, pois a empresa está instalada em um galpão com 1.300 m² onde não podem existir qualquer tipo de modificações estruturais, então a empresa encontra-se com um grande problema. Para o desenvolvimento das atividades, o layout é muito importante. Uma das grandes reclamações indicadas pelos funcionários é de que não há lugares certos para desenvolver suas atividades, pois em uma empresa com esse tipo de atividade, devem existir lugares próprios para cada setor. A idéia é construir boxes para cada setor como os de desmontagem dos carros, preparação, funilaria, pintura, área de secagem, polimento e a parte para a restauração de carros antigos onde tem que existir uma maior segurança por que se trabalha com peças caras. Outra situação observada é que, mediante a desestruturação do arranjo físico, a parte

comercial da empresa também é prejudica, pois ao ter um galpão desse tamanho, sem nenhuma divisão, mesmo com vários carros para fazer serviços, aparentemente parece que a oficina está vazia e os clientes têm uma idéia de muito espaço para pouco carro, mas um dos pontos fortes do galpão grande é que se torna uma das maiores oficinas de funilaria e pintura cobertas de Natal.

4.3 QUANTO A DIVISÃO DO TRABALHO

Nesse item a empresa não apresenta gargalos, pois a divisão de trabalho é feita mediante a especialidade de cada funcionário, então cada funcionário tem a sua função, o que pode acontecer é, quando tem um funcionário muito ocupado outro pode ajudá-lo na conclusão do serviço.

4.4 QUANTO AO FLUXO DAS ATIVIDADES E PROCESSOS

Foi analisado que a empresa toma suas decisões com a ajuda dos funcionários para o melhor funcionamento da empresa em forma de reuniões, percebeu-se que não existe nenhum tipo de manualização dos processos. Como já foi apresentado no item fluxo das informações, todo o processo é feito mediante a especialização de cada funcionário, observando-se a necessidade do serviço requisitado.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Uma empresa precisa procurar formas de processos bem organizados para um melhor desenvolvimento, assim os gestores precisam reavaliar a estrutura organizacional, pois quando a organização não está com os resultados esperados ela precisa passar por um processo de estruturação, ou até mesmo de reestruturação.

Depois de um diagnóstico organizacional na empresa Stuttgart Auto Center foram identificados os processos operacionais vitais ao setor e verificado que existiam gargalos nesses processos que estavam fazendo com que o setor apresentasse dificuldades em atingir eficiência operacional nas suas atividades, dificultando o alcance dos objetivos organizacionais.

Esse estudo de reestruturação proposto para a Stuttgart é de tamanha relevância para a empresa, pois com um diagnóstico satisfatório ela pode se conhecer mais profundamente e notar quais as falhas mais constantes, que são muitas falhas e são falhas difíceis de ser estudadas, pois a empresa tem um fluxo de informações e de processos bastante complexo e com esse estudo a Stuttgart Auto Center poderá enumerar alguns desses problemas apontados no diagnóstico realizado e facilitando a resolução desses problemas. O autor analisou que algumas ferramentas organizacionais que poderão contribuir para uma melhor eficiência nas atividades da empresa, adotando essas ferramentas: organograma, fluxograma, layout, quadro de distribuição do trabalho, formulários e manualização.

Quanto aos processos organizacionais a Stuttgart tem que melhorar a parte de arranjo físico para uma melhor utilização de seu espaço assim melhorando muitos dos problemas como, um lugar melhor para receber os clientes, um local de trabalho mais limpo e concluo que é importante uma melhor formalização dos processos da empresa, para um controle melhor dos seus serviços.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis Cesar G. de. Organização, sistemas e métodos. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.
- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. Manual de organização sistemas métodos. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.
- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. Organização, sistemas e métodos. 1. Ed. São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda, 1990.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos. 10. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHINELATO, João Filho. O&M integrado à informática. 10. Ed. Rio de Janeiro: LTC – Editora Técnicos e Científicos Editora S.A, 2000.
- CURY, Antonio. Organização e métodos uma visão Holística. 7. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.
- FARIA, José Carlos. Administração: teorias e aplicações. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1991
- ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002
- <http://pessoal.utfpr.edu.br/adalberto/arquivos/coletadedados.ppt>
- <http://tribunadonorte.com.br/noticias/98149.html>
- <http://www.carrosdorn.com.br/2.0/web/noticias.php?id=98257>

APÊNDICE A

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO (Aguardado com os proprietários)

1. Forma como ocorre o fluxo das atividades pertinentes aos valores da Stuttgart.

Eu o Junior passei para os proprietários todos as atividades que eles deverão fazer.

2. Fluxo de informações entre setor gerencial e operacional.

Continua, pois é uma atividade com a qual tem que estar em alerta o tempo todo, então, todo o setor gerencial e operacional tem que estar em alerta.

3. Fluxo de informações entre os clientes.

Continua também, sempre que o cliente chega o cliente o que o cliente está fazendo.

APÊNDICE

4. Relações entre os setores da empresa.

Os empregados da Stuttgart são todos técnicos, são funcionários que sempre estão trabalhando em conjunto com a empresa.

5. Recuperação dos recursos em utilizar com eficiência os recursos da empresa e eficiência nas atividades.

Na empresa os gerentes são os o Junior e o Roberto, pois quando estão sempre fazendo o trabalho em conjunto com a empresa.

6. Influência do layout no desenvolvimento das tarefas.

APÊNDECE A

ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO (Aplicado com os proprietários)

1. Forma como ocorre o fluxo das atividades pertinentes aos setores da stuttgart

Eu o Junior passamos para os profissionais todas as atividades que eles deverão fazer

2. Fluxo de informações entre setor gerencial e operacional

Continua, pois é uma atividade com a qual tem que estar em alerta o tempo todo, então sempre estamos nos comunicando com a parte operacional

3. Fluxo de informações com os clientes.

Constante também, sempre estamos passando para o cliente o que o carro esta sendo feito

4. Relações profissionais dos componentes da empresa

Os empregados da Stuttgart são ótimas pessoas, são funcionários que sempre estão interessados em melhorar cada dia mais a empresa

5. Preocupação dos gerentes em utilizar com eficiência os recursos da empresa e conclusão das atividades.

Na empresa os gerentes sou eu o Junior e o Rubens, pois queremos estar sempre olhando de perto a qualidade dos serviços o que pode ser um diferencial da Stuttgart.

6. Influência do layout no desenvolvimento das tarefas.

Como em toda empresa, o layout é fundamental para um bom serviço (qualidade e rapidez), já na Stuttgart o layout influi até como os carros vão sair limpos, pois no layout da Stuttgart o setor de limpeza tem que estar longe do de preparação e assim por diante.

7. Explicação do processo desenvolvido

O proprietário não soube ou não quis responder.

8. Análise de distribuição do trabalho.

Cada empregado é designado a fazer um serviço, quando acontece de um empregado esta sem fazer nada pedimos para eles ajudarem os demais.

9. Meio como são transportadas as informações dentro deste setor ou com os outros setores da organização.

São feitos pelo boca a boca pois é mais fácil passar a informação pois converso com eles e mostro qual o serviço tem que fazer em cada carro

10. Como ocorre a demonstração da divisão do trabalho, a relação superior-subordinado, o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais e a análise organizacional.

Nossos contratados a partir da entrada na empresa já sabem o que tem que fazer na empresa e por que também na empresa cada um empregado é especialista, como o polidor, pintor então só aquele profissional sabe fazer aquele serviço. A nossa relação com os empregados são as melhores possíveis, tratamos eles como amigos, que em partes não é tão bom pois eles muitas vezes esquecem que são funcionários.

11. Registro das entradas e saídas de recursos

APÊNDICE B

Na empresa existe um livro caixa onde todas as entradas e saídas da empresa são registradas para a melhor organização.

12. Centralização e descentralização nas tomadas de decisões.

São poucas as decisões que apenas os donos da Stuttgart tomam sozinhos, eles sempre procuram os funcionários, pois acham que os funcionários são fundamentais para o desenvolvimento dos serviços na empresa e também como os proprietários falaram os funcionários sempre tem que se sentir a vontade na hora que estiverem fazendo suas atividades.

APÊNDECE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO COM FUNCIONÁRIOS

1. Ocorre algum problema no fluxo de informações da empresa? Qual?

Nas entrevistas apresentadas com os sete funcionários da Stuttgart foi apresentado que nenhum dos funcionários tem qualquer reclamação com problemas de fluxo de informação.

2. Como são transportadas as informações na empresa, para facilitar o seu fluxo?

A maioria dos funcionários falaram que isso ocorre no "boca a boca" quando o Junior ou o Bruno repassam as informações chamando todo mundo para mostrar o que ocorre no carro e quais os serviços que deverão ser feitos nele.

3. Ocorre algum problema no fluxo de informações com os clientes? Qual?

Muitos falaram que não ocorre problemas com os clientes, mas já alguns funcionários falaram que acontece problemas com entregas dos carros.

4. Qual a sua percepção quanto às relações profissionais dos componentes da empresa?

Podemos analisar que os funcionários da empresa são ótimas pessoas mas ainda não entenderam o que a empresa quer passar para eles.

5. Ocorrem conflitos internos com os componentes da empresa? Se ocorrerem, quais os motivos mais comuns?

Como na pergunta anterior vemos que eles são pessoas que não tem problemas nem com os proprietários nem entre eles, sempre ajudando uns aos outros.

6. Os gerentes devem estar preocupados em utilizar com eficiência os recursos da empresa e devem fazer com que as atividades sejam concluídas. O gerente está tendo esta preocupação? Como?

Para com o gerente os funcionários analisaram o gerente este sempre preocupado com o funcionamento da Stuttgart ajudando a melhorar cada vez mais o serviço.

7. A divisão de trabalho é bem definida? Como ocorre essa divisão?

Observa-se que cada funcionário sabe seu papel na empresa, isso porque cada função precisa de um profissional capacitado então subentendesse que são contratados para cada função.

8. O layout da empresa está adequado para que o fluxo de informações entre as pessoas ocorra de maneira eficiente? E para o aspecto visual e de conforto? Se não estiver adequado, em que precisa melhorar?

Em todas as entrevistas analisamos que os funcionários não estão satisfeitos com o layout apresentado pela empresa, mas ao mesmo tempo entende que o porque do mesmo não poder ser melhorado(falta de compreensão dos donos do galpão que não deixam os proprietários mexer na estrutura)

9. Ocorre a explicação passo a passo do processo desenvolvido na empresa? Como?

Sim acontece. O que foi passado pelos funcionários é que sempre tem reuniões para o melhoramento dos processos e que os donos se preocupam muito e gostam de receber criticas e ajudas em relação à empresa.

10. A empresa disponibiliza manuais que expliquem como deve ser realizado o trabalho?

Nenhuns dos sete funcionários falaram que disponibilizava.

11. Como ocorre a análise de distribuição do trabalho? Existem quadros de distribuição de trabalho que verifiquem fatores como qualidade, rendimento, eficiência, eficácia e produtividade do trabalho?

Foi analisado que existe sim um quadro onde representa cada um da equipe com os carros para cada um desenvolver seu trabalho.

12. Como são as tomadas de decisões dentro da empresa em relação à centralização e descentralização?

As análises afirmam que primeiro acontece uma reunião entre os donos para colocarem em pauta o que será conversado para o melhoramento e ate mesmo para mudar alguns planos. Depois os funcionários são convidados para ouvirem o que os donos propõem para o melhoramento e depois podem entrar em conflito para entrarem em um acordo para o melhor andamento da empresa

- 13. Como são registradas as entradas e saídas de recursos deste setor?
Existem sistemas de informações que façam estes registros, assim facilitando a análise?**

Todos os funcionários falaram que existe esse sistema existe mas os funcionários não tem acesso a ele e sim apenas o resultado final de cada mês para que aconteça uma análise dos resultados.

- 14. A empresa salda em tempo hábil os compromissos assumidos com terceiros? Se não, quais os principais motivos?**

Os funcionários analisaram que a empresa cumpre sim com os prazos, mas não 100% analisaram que podem melhorar muitas coisas para esse melhoramento como os prazos de entrega dos veículos, principalmente dos carros antigos.