

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E ANÁLISE DA
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA:
VIDRAÇARIA MACEDO**

Aluna: Marta Giulia de Moraes Lima
Orientador: Profº Esp. Orlando Dias Costa

Aparecida de Goiânia, 2016

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E ANÁLISE DA
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA:
VIDRAÇARIA MACEDO**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Orlando Dias Costa.

Aparecida de Goiânia, 2016

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Marta Giulia de Moraes Lima

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL E ANÁLISE DA
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA:
VIDRAÇARIA MACEDO**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação do Prof. Esp. Orlando Dias Costa.

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professor - Orientador Esp. Orlando Dias Costa

Professora Examinadora Ma. Nadja Fernandes Raful

Aparecida de Goiânia, 2016

RESUMO

Este artigo visa apresentar a definição de uma estrutura organizacional como premissa básica no planejamento empresarial e na criação de estratégias, orientando a empresa estudada no alinhamento de suas ações rotineiras. Isto porque se entende que é no bom desempenho das atividades cotidianas que se alcança a qualidade necessária para bons resultados perante os clientes. Apresenta-se primeiramente a trajetória das teorias administrativas a fim de entender as suas contribuições no estudo dos diferentes tipos de estruturas para, após isso, definir aquela que melhor atende a demanda apresentada. O plano de ação consiste na adoção de ferramentas organizacionais para auxiliar tanto no diagnóstico empresarial como nas melhorias propostas, tais como o diagrama de causa e efeito e o fluxograma dos processos. Busca-se evidenciar também a participação de todos os colaboradores no sucesso da implantação de uma estrutura, uma vez que estes são grandes responsáveis pela execução de tarefas e entrega ao cliente.

Palavras chaves: estrutura organizacional, estratégias, planejamento, fluxograma.

ABSTRACT

This article aims to present the definition of an organizational structure as a basic premise in business planning and strategy creation, guiding the company studied in the alignment of its routine actions. This is because it is understood that it is in the good performance of the daily activities that the quality necessary for good results with the clients is reached. It presents first the trajectory of the administrative theories in order to understand their contributions in the study of the different types of structures to, after that, define the one that best meets the presented demand. The action plan consists of the adoption of organizational tools to assist both the business diagnosis and the proposed improvements, such as the cause and effect diagram and process flow chart. It also seeks to highlight the participation of all employees in the success of the implementation of a structure, since these are great responsible for the execution of tasks and delivery to the client.

Key words: organizational structure, strategies, planning, flowchart.

Introdução

A organização estrutural de uma empresa torna-se uma estratégia competitiva indispensável uma vez que alinha os recursos e aperfeiçoa os processos, garantindo a entrega de produtos e serviços com excelência. Tendo em vista a pertinência de tal conhecimento, a proposta deste artigo consiste em apresentar os diferentes tipos de estruturas organizacionais, enfatizando a contribuição das mesmas no alcance da satisfação dos clientes e dos demais objetivos almejados pelos gestores.

O objeto de estudo trata-se de uma microempresa no comércio de vidros, onde se identificou como principal problema a ausência de um plano organizacional que possibilite a identificação e controle de atividades vitais e que também defina as responsabilidades funcionais de cada colaborador, envolvendo-os no cumprimento das metas estabelecidas.

A justificativa deste estudo, do ponto de vista prático, é apresentar ferramentas administrativas eficazes, tais como, o organograma e o fluxograma dos processos. Já do ponto de vista teórico, vários autores apresentam hipóteses aplicáveis a realidade das organizações e reafirmam a necessidade de se organizar. Maximiano (2011), por exemplo, diz que o primeiro passo para colocar em ação o planejado pelas empresas é organizá-la em uma estrutura que sustente a realização de planos.

Para o desenvolvimento do estudo em questão, utiliza-se o método qualitativo, com a técnica de pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 169) “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, de descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

A constatação das dificuldades enfrentadas na vidraçaria se sucedeu através de instrumentos de pesquisa como: entrevista aberta e observação sistemática das atividades desempenhadas. Quanto à bibliografia aplicada, optou-se por utilizar neste artigo uma abordagem seletiva, racionalizando o tema e enfatizando autores que apresentam abrangências suficientes para discussão.

Origens e evolução das estruturas organizacionais

O estudo realizado quanto à funcionalidade das estruturas organizacionais traça um paralelo junto ao processo evolutivo da teoria da administração, que por sua vez, se resume em cinco etapas principais: abordagem clássica, comportamental, estruturalista, sistêmica e contingencial.

Portanto, conforme sugerido por Oliveira (2014) no quadro abaixo, faz-se relevante uma breve memória aos principais contribuintes do conhecimento administrativo, para entendimento e aplicação de uma estruturação.

Quadro 1 – Contribuições das teorias da administração para a estrutura organizacional.

Teorias da Administração	Período básico	Contribuições para a estrutura organizacional
1. Administração Científica		
1.1 Frederick Winslow Taylor	1903	Redesenhou o processo dos trabalhos e mudou a atitudes dos trabalhadores, melhorando a produtividade.
1.2 Henry Ford	Início do século XX	Estudou a especialização dos trabalhadores.
1.3 Henri Fayol	Década de 1910	Estabeleceu as atividades do processo administrativo (planejamento, organização, comando, coordenação e controle). Definiu o papel do dirigente. Consolidou a divisão do trabalho entre as áreas das empresas. Estabeleceu os primórdios da autoridade e da responsabilidade. Consolidou as unidades de comando e de direção. Analisou a questão da centralização e da descentralização. Estruturou a cadeia de comando. Incentivou o espírito de equipe.
2. Burocracia		
2.1 Max Weber	Década de 1920	Estabeleceu que as empresas que têm normas – ou leis ou políticas – são as mais produtivas. Consolidou a autoridade formal (baseada nas leis, normas e políticas).
3. Relações Humanas Elton Mayo	Década de 1930	Estabeleceu que a qualidade da supervisão e dos relacionamentos com empregados melhora a produtividade. A média administração deve otimizar a ligação

		entre alta e baixa administração das empresas. Os trabalhos em equipes são importantes.
4. Pensamento Sistêmico 4.1 Ludwing von Bertalanffy	Final da década de 1930	Consolidou a análise de toda a empresa e de cada uma de suas partes de forma interligada. Deve ter sido a mais forte contribuição para toda a moderna análise da departamentalização das empresas.
5. Administração por objetivos 5.1 Peter Drucker	1955	Consolidou a administração voltada para resultados e com avaliação de desempenho das pessoas.
6. Aprendizagem organizacional 6.1 Peter Senge	Meados da década de 1970	As empresas devem aprender a lidar com a mudança contínua, a qual é básica para a evolução da estrutura organizacional.
7. Administração virtual	Década de 1990	Contribuiu diretamente para a estruturação em rede das empresas.
8. Administração do conhecimento	Início do século XXI (consolidação)	Corresponde ao principal aspecto da evolução das estruturas organizacionais.

Fonte: Oliveira, 2014, p. 5.

Observa-se que primeiramente o movimento da administração científica protagonizado por Frederick Taylor, focalizou a linha de produção e a racionalização do trabalho, pois se acreditava que o sucesso de uma organização devia-se, sobretudo, em obter eficiência nas tarefas desempenhadas no nível operacional. Entretanto, esse pensamento tornou-se insuficiente para entender todo o complexo organizacional.

Pode-se dizer que somente após os estudos desenvolvidos por Henri Fayol é que se propôs uma análise geral da empresa, dando ênfase em sua estrutura e na divisão das funções. Chiavenato (2011) sustenta esse comparativo quando afirma que a preocupação de Fayol em relação a uma abordagem global logo superou a visão sólida de Taylor.

Após o período conhecido como clássico na trajetória da administração, vários autores ampliaram a forma de se pensar os fatores que agregam resultados. De forma geral, constatou-se a importância do fator humano junto à existência das relações informais, a importância de se trabalhar o aspecto motivacional e os estilos de liderança.

Além do mais, entendeu-se que não existe um modelo incontestável de organização e que as estruturas estão em contínua evolução, pois conforme escrito por Maximiano “O processo de estruturação é situacional. A estrutura que é eficaz em um momento deixa de ser em outro” (MAXIMIANO, 2011, p. 129).

Apesar desse avanço na forma de compreender as condições que impactam a organização como um todo, as ações básicas para se constituir uma empresa remetem ainda aos princípios fundamentados na abordagem clássica, principalmente no que diz respeito às ações rotineiras. Entretanto, é dever do administrador ter conhecimento de todas as teorias administrativas, pois, de certa forma, todas apresentam hipóteses aplicáveis (CHIAVENATO, 2011).

Definições básicas da estrutura organizacional

É através dela que as responsabilidades de cada integrante são definidas e divididas, bem como a comunicação entre eles é estabelecida, fazendo com que falem uma linguagem comum a um propósito ímpar. A estrutura organizacional pode ser entendida como o desenho de uma organização que sustenta meios de realização de planos e alcance de objetivos estipulados por seus administradores.

Todas as decisões sobre divisão do trabalho, responsabilidades e autoridade resumem-se na estrutura organizacional. A estrutura organizacional mostra a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos. Além disso, a estrutura organizacional mostra a comunicação entre as pessoas e grupos (MAXIMIANO, 2011, p.85).

Dessa forma, pode-se dizer que a estrutura organizacional é uma grande contribuinte no desenvolvimento das empresas, uma vez que:

- Identifica as tarefas necessárias;
- Organiza as responsabilidades e níveis de autoridade;

- Estrutura o processo decisório;
- Aperfeiçoa as comunicações nos ambientes internos e externos;
- Estabelece indicadores de desempenho;
- Incrementa a motivação dos envolvidos (OLIVEIRA, 2014).

De forma geral, deve-se considerar a existência de duas formas de estrutura nas organizações: a formal, planejada através do organograma com intuito de enfatizar as responsabilidades e estabelecer hierarquia, e a informal, que não foi previamente planejada, mas é gerada através das relações sociais entre os profissionais (OLIVEIRA, 2010).

O organograma é uma ferramenta da administração utilizada para representar graficamente a estrutura hierárquica, estabelecer os cargos que a compõem e interligar todos os setores estabelecendo uma comunicação entre eles (CHIAVENATO, 2001).

Além disso, é este o momento em que se organizam as linhas de comando, estabelecendo os departamentos e alocando os indivíduos em suas funções, levando em consideração as habilidades necessárias para a execução da mesma. A estrutura representada no formato de organograma determina também as estratégias, uma vez que é a partir deste gráfico que a empresa define sua forma de atuação.

As principais técnicas para elaboração do organograma são:

1. **Estrutural:** é o gráfico clássico, representado pela pirâmide onde se busca evidenciar uma hierarquia, podendo ser apresentado nos sentidos verticais ou horizontais.
2. **Circular ou radial:** a característica principal é a representação da maior autoridade hierárquica no centro.
3. **Funcional:** evidencia apenas as funções da empresa.
4. **Estrutural-funcional:** associa a estrutura às funções principais de cada unidade.
5. **Matricial:** é fundamentada na realização dos projetos da organização (ARAUJO, 2001).

Ademais, o processo de elaboração de uma estrutura deve estar de acordo com uma perspectiva maior, baseada na visão¹ e missão² da empresa, que fazem parte das estratégias empregadas e estipuladas em seus planejamentos. Drucker reforça essa afirmação quando diz que “A estrutura é um meio para se chegar aos objetivos e metas da entidade. Todo trabalho relativo à estrutura deve portanto começar pelos objetivos e pela estratégia” (DRUCKER, 2002, p.560).

A organização estrutural deve seguir algumas etapas fundamentais sintetizadas na figura que segue:

Figura 1 - Principais etapas ou decisões do processo de organização.



Fonte: Maximiano, 2011, p. 83.

Em contraste com o formato formal, a estrutura informal, por sua vez, surge com a necessidade dos indivíduos de se relacionar dentro do ambiente de trabalho, fazendo com que se organizem de forma natural por meio da identificação de perspectivas comuns (CHIAVENATO, 2011).

Muitas vezes as relações informais tornam-se um desafio para os administradores por ser um fator incontrolável, visto que surge dos membros da equipe, porém, para uma boa administração, é vital que se entenda que há uma relação de interdependência entre elas, necessitando que se estabeleçam de forma complementar. “A grande responsabilidade do executivo é fazer todo o possível para

¹ A visão de uma empresa refere-se ao que ela pretende ser, ou seja, aos seus objetivos para o futuro.

² A missão de uma empresa corresponde ao que a empresa é, ou seja, finalidade para a qual foi criada.

efetuar essa integração, pois assim os trabalhos formais e informais se harmonizam em vez de se antagonizarem” (OLIVEIRA, 2014, p.44).

Departmentalização na estrutura organizacional

A departmentalização é considerada por alguns autores como parte da estruturação. Araújo a conceitua como “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” (ARAUJO, 2001, p. 119).

Oliveira, por sua vez, a define utilizando o critério da homogeneidade e afirma que é através dele que deve ocorrer a junção das atividades e dos recursos, alocando-os em unidades organizacionais (OLIVEIRA, 2014).

Chiavenato (2011) complementa dizendo que o objetivo da junção de atividades semelhantes em uma única área é obter eficiência e economia em suas execuções. Além disso, o autor diz que essa técnica pode processar-se em dois sentidos: verticalmente, que é quando se aumenta a cadeia de comando, ou horizontalmente, que é quando há uma necessidade de maior especialização nos órgãos.

Contudo, antes de se adotar uma técnica de divisão por departmentalização, faz-se necessário comparar as já existentes para que se analise qual será a mais eficiente quando implantada na empresa, visto que o modelo ideal irá depender dos objetivos que se pretende alcançar, de seu ramo de atuação e até mesmo de seu público alvo.

Segundo Oliveira (2010), as principais técnicas utilizadas no processo de departmentalização consistem em:

- Organização funcional;
- Organização territorial;
- Organização por produto;
- Organização por cliente;
- Organização de projeto.

Tais técnicas podem ser aplicadas seguindo as finalidades descritas no quadro que segue.

Quadro 2 – Finalidade e aplicação dos tipos de organizações.

Organização Funcional	
Finalidade	Aplicação (exemplos)
Explorar ao máximo o potencial individual de cada envolvido.	Empresas que possuem atividades repetitivas e especializadas.
Organização Territorial	
Finalidade	Aplicação
Disponibilizar recursos e autonomia em regiões distintas.	Agências bancárias e franquias.
Organização por produto	
Finalidade	Aplicação
Dividir as responsabilidades administrativas de acordo com o serviço ou produto.	Montadoras de veículos.
Organização por cliente	
Finalidade	Aplicação
Atender as particularidades dos clientes	Lojas de Departamento.
Organização de projetos	
Finalidade	Aplicação
Delegar responsabilidades temporárias para trabalhos temporários.	Empresas de engenharia.

Fonte: elaborado pela aluna.

O uso de ferramentas da qualidade na organização: diagrama de causa e efeito e fluxograma.

É indispensável citar a preocupação com a qualidade nos processos organizacionais, uma vez que eliminando os erros obtêm-se resultados que não permitem ineficácia e ineficiência. Pensando nisso, os gestores precisam fazer uso constante de ferramentas que possibilite a melhor visualização e avaliação de problemas, bem como potencializem o desempenho de funções básicas.

Para Araujo (2011) as principais ferramentas para gerir a qualidade dos processos são:

- Gráfico de barras;

- Diagrama de causa e efeito;
- Folha de verificação;
- Gráfico de controle;
- Fluxograma;
- Histograma;
- Diagrama de Pareto;
- Diagrama de dispersão;
- Diagrama de linha de tempo.

Neste artigo, ressalta-se o uso do diagrama de causa e efeito e do fluxograma, uma vez que foram utilizados para análise e resultados na empresa objeto de estudo.

O diagrama de causa e efeito, conhecido também como diagrama de Ishikawa, demonstra através de um gráfico a relação entre um problema e suas possíveis causas (ARAÚJO, 2011). Tal ferramenta de análise permite explorar todas as circunstâncias que norteiam o ambiente empresarial, através da perspectiva do 6M: mão de obra, métodos, meio ambiente, medidas, materiais e máquinas.

Sendo assim, é possível a melhor visualização de fatores determinantes, além de estimular a participação de colaboradores na busca de justificativas que possibilite chegar a um consenso acerca de uma condição específica.

Já o fluxograma, auxilia a realização de atividades em que se exige agilidade e qualidade na entrega. Chiavenato (2001, p. 263) define os fluxogramas como “gráficos descritivos e dinâmicos que descrevem analiticamente as tarefas ou operações executadas, seja por órgãos ou por ocupantes de cargos”.

Os fluxogramas podem ser elaborados seguindo alguns modelos principais, entre os quais estão: fluxograma sintético; fluxograma de blocos, fluxograma de procedimentos, fluxograma esqueleto ou fluxograma vertical e horizontal (ARAÚJO, 2011).

Ao se adotar o uso de um fluxograma elimina-se atividades desnecessárias a operação ao mesmo tempo em que se identificam processos relevantes que não

estavam sendo executados. Além disso, obtém-se um padrão de execução, controle sobre o que está sendo feito e produtividade.

A razão de ser das estruturas modernas: o cliente.

As estruturas modernas entenderam que a razão de ser de uma organização são os seus clientes, que por sua vez estão cada vez mais exigentes devido ao poder de escolha diante da ampla oferta.

Empresas inteligentes medem a satisfação dos clientes com regularidade porque esse é o segredo para retê-los. De modo geral, um cliente altamente satisfeito permanece fiel por mais tempo, compra mais à medida que a empresa lança produtos ou aperfeiçoa aqueles existentes, fala bem da empresa e de seus produtos, dá menos atenção a marcas e propagandas concorrentes e é menos sensível ao preço (KOTLER, 2012, p. 134).

Contudo, somente é possível pensar no cliente após a organização estrutural da empresa, isto é, após alocar de forma eficiente os recursos; identificar e distribuir as tarefas a serem cumpridas e estabelecer padrões a serem seguidos, pois é no desempenho dessas funções básicas que se consegue a qualidade necessária nos serviços prestados e no produto final.

Pensando desta forma, mudou-se a maneira de estabelecer o organograma de uma empresa, agregando valor as pessoas que estão em contato direto com os consumidores, atribuindo-lhes autonomia para tomada de decisões mais simples. Nadler (1993) afirma que esta forma de estrutura torna-se uma vantagem competitiva, pois motiva os membros da organização e os capacita para relacionar-se de forma mais eficiente com os clientes e com os companheiros de trabalho.

Assim, a elaboração de uma estrutura organizacional somente faz sentido se todos os membros dos grupos estiverem envolvidos no processo, entendendo que são parte de um todo na busca de um único objetivo: o encantamento do cliente.

Análises

Foi identificada na empresa estudada a necessidade de se organizar de forma que se estabeleça uma estrutura pela qual todos os colaboradores estejam interligados. A percepção de tal problema tornou-se possível através da pesquisa

qualitativa, observação direta dos afazeres cotidianos e entrevistas, por intermédio de um questionário aberto.

Para que fosse possível descrever e relacionar as causas do problema, utilizou-se duas ferramentas de análise, o diagnóstico empresarial e o diagrama de causa e efeito, que possibilitam a interpretação dos dados coletados. Abaixo se descreve a organização objeto de estudo com o intuito de caracterizar o problema e assim realizar um comparativo após as melhorias propostas.

Descrição da organização objeto de estudo

O objeto escolhido para estudo trata-se da microempresa Vidraçaria Macedo, atuante no comércio varejista especializado em vendas, instalação, reparos e pinturas de produtos como: vidros, espelhos, vitrines, box, entre outros.

A empresa participa do mercado desde o ano de 2011 e está situada no município de Goiânia-GO. Os principais clientes da vidraçaria são os moradores das proximidades, que são atendidos em sua loja e também construtoras de obras e condomínios, sendo estes resultados de indicações de trabalhos anteriores.

Atualmente as principais atividades da vidraçaria estão vinculadas à produção e montagem de vidros. O quadro abaixo apresenta quais são e quem se responsabiliza por elas.

Quadro 3 – Principais atividades da Vidraçaria Macedo.

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL/FUNÇÃO
Prospecção de clientes.	Gerente Geral
Atendimento por telefone e pessoalmente.	Atendente
Agendamento de visitas.	Atendente
Atendimento ao chamado dos clientes através de visitas.	Gerente Geral e Auxiliar
Orçamento de vendas.	Gerente Geral
Tiragem de medidas e desenho do pedido.	Gerente Geral e Auxiliar
Envio de projetos à fábrica.	Atendente
Corte e furo de vidros.	Gerente Geral; Montador e Auxiliar
Instalações comerciais e residenciais.	Gerente Geral; Montador e Auxiliar
Reparos.	Gerente Geral; Montador e Auxiliar
Solicitação de orçamentos e compras de matéria-prima.	Gerente Geral

Fonte: elaborado pela aluna.

Quanto à estrutura organizacional, não se tem a definição de um sistema formal. O proprietário é quem assume o sistema de liderança, porém não se limita somente ao controle do que está sendo executado. Estando presente em quase todos os processos, apropria-se de atribuições como: trabalho manual da produção; prospecção de clientes; elaboração de orçamentos e demais funções administrativas, como o contas a pagar e receber.

A equipe é formada por mais três colaboradores, dois na execução de corte dos vidros e instalação dos materiais, sendo um montador e um auxiliar e uma atendente que contribui no processo de negociação com os clientes, através do envio de projetos à fábrica, agendamento de visitas, atendimento por telefone e presencial.

Diagnóstico empresarial

Trata-se de um relatório que demonstra a análise dos dados coletados em uma organização, apontando as desvantagens da disfunção de alguns conceitos organizacionais (CARREIRA, 2009).

No quadro que segue, verifica-se a relação entre as informações coletadas na vidraçaria e os seus impactos.

Quadro 4 – Diagnóstico empresarial da Vidraçaria Macedo

Coleta de dados	Diagnóstico
Centralização excessiva no gerente geral da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O gerente geral da empresa não delega responsabilidades aos demais colaboradores. ▪ Não se realiza atividades fundamentais a organização, tais como: controle de estoque, ações de marketing para prospecção e fidelização de clientes, devido à sobrecarga de atividades em uma só pessoa. <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dependência de ordens por parte dos auxiliares. ▪ Conhecimento limitado por parte de alguns colaboradores.

Ausência de fluxograma.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilidade de processos ineficientes e ineficazes; ▪ Não padronização de atividades.
Despreparo para o atendimento ao cliente.	<p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprometimento do atendimento ao cliente, bem como da qualidade do produto/serviço entregue; ▪ Falta de domínio sobre as tarefas desempenhadas; ▪ Redução da produtividade; ▪ Impossibilidade de controle.
	<p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de uma equipe de vendas preparada para o atendimento; ▪ Falta de acompanhamento pós-venda; ▪ Não conhecimento do perfil do cliente; ▪ Limitação do conhecimento a respeito do principal produto da empresa por parte de alguns colaboradores. <p>Desvantagens:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perda de competitividade; ▪ Problemas no relacionamento com o cliente; ▪ Não fidelização do cliente; ▪ Geração de insegurança e insatisfação.

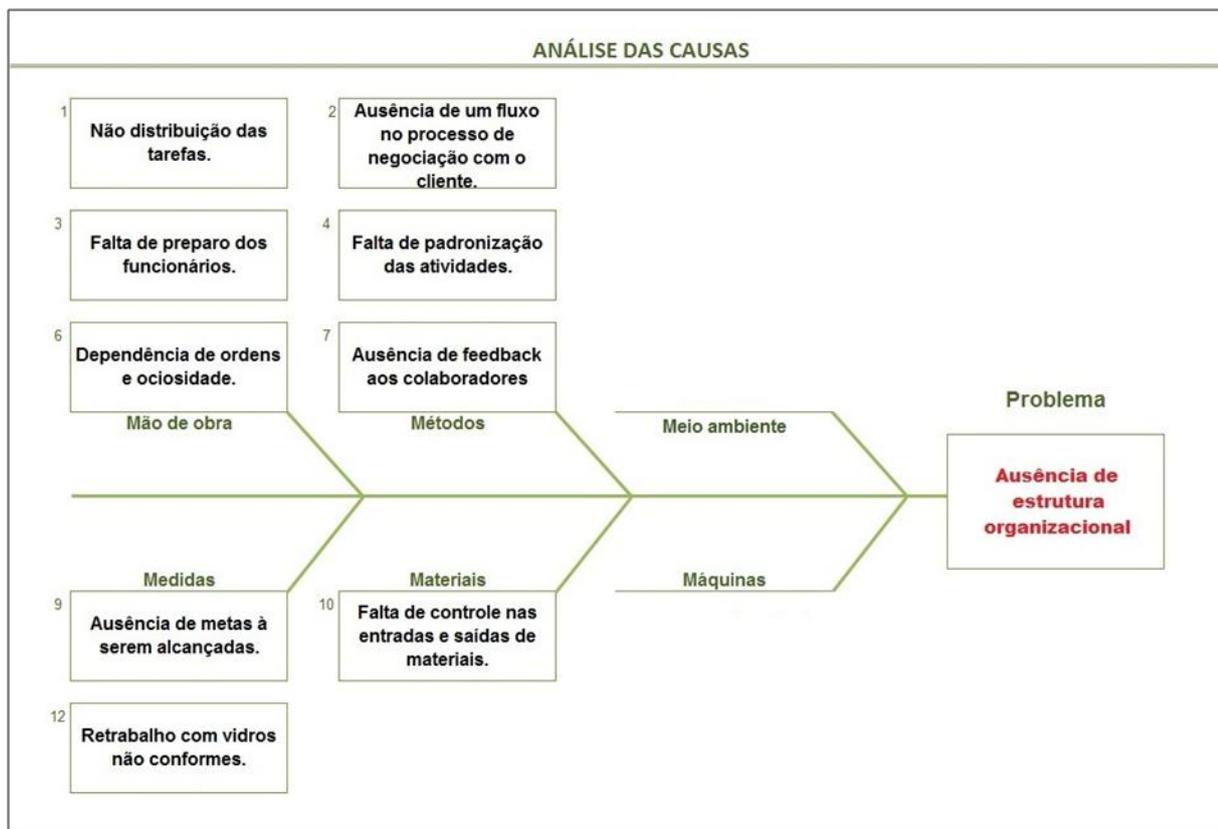
Fonte: elaborado pela aluna.

Diagrama de causa e efeito

Na segunda fase da análise, aplica-se o diagrama de Ishikawa elaborado a partir do relato dos colaboradores, os quais possuem maior conhecimento da rotina de trabalho. Como já explicado anteriormente, essa metodologia leva em consideração um conjunto de fatores responsáveis pelo surgimento de um problema.

No caso da empresa citada, como pode se observar na figura 2, a problemática se diz respeito à ausência de um planejamento estrutural, que é reforçado principalmente pelas causas: mão de obra (centralização, treinamento, habilidades); métodos (fluxograma, instruções de trabalho e feedback) e medidas (controle).

Figura 2 – Diagrama de causa e efeito da Vidraçaria Macedo.



Fonte: elaborado pela aluna.

Resultados

Os dados do relatório e do diagrama apontam causas advindas da inexistência de uma estrutura organizacional, visto que não há a definição de cargos e atividades dispostas a eles. Tal problema ocasiona a sobrecarga de atividades atribuídas ao gestor e, por conseguinte, não realização de algumas atividades fundamentais a sobrevivência e desenvolvimento da organização.

As causas relacionadas à mão de obra resultam da não definição do perfil funcional dos colaboradores, o que os deixa limitados quanto à demanda do que precisa ser feito, gerando retrabalho, dependência de ordens e em contrapartida, ociosidade em boa parte do tempo.

No que diz respeito aos métodos, nota-se que a elaboração de um fluxograma faz-se fundamental para padronizar e controlar as atividades, distribuí-las entre os participantes e obter eficiência e qualidade na entrega de seus produtos e serviços.

Ademais, não são estabelecidas medidas que tracem metas e avaliações periódicas que estimulem os profissionais a trabalharem pelos interesses do empregador.

Por fim, nota-se a necessidade de um planejamento estrutural que favoreça a atuação de marketing da empresa tanto na prospecção como no pós venda. Faz-se necessário pensar na capacitação dos funcionários para que a empresa esteja preparada para o bom atendimento mantendo-se competitiva no mercado.

Plano de ação

No período de realização das pesquisas constatou-se que a adoção de algumas ações junto à utilização de ferramentas organizacionais pode trazer resultados positivos perante as dificuldades enfrentadas na rotina empresarial. Assim, elaborou-se um plano de ação que consiste em três etapas básicas, como segue:

Tabela 1 – Etapas do plano de ação.

Etapas	
1	Representação da estrutura através de um organograma;
2	Distribuição de atividades e descrição das responsabilidades funcionais;
3	Elaboração de um fluxo no processo de negociação com o cliente.

Fonte: elaborado pela aluna.

Após o estudo e análise das estruturas organizacionais existentes, constatou-se que o estilo funcional é o que melhor atende as necessidades da vidraçaria por se tratar de uma empresa que apresenta circunstâncias estáveis, mas que requerem bom desempenho nas tarefas rotineiras.

A adoção desse tipo de departamentalização irá desencadear vantagens como a especialização do trabalho, o que é interessante para a empresa que trabalha com produtos e serviços pouco mutáveis. Outro aspecto positivo é a segurança que se obtêm na execução dos serviços, uma vez que se tem conhecimento em relação ao que precisa ser feito.

Assim, segue a representação gráfica evidenciando as áreas vitais à administração:

Figura 3 – Organograma funcional da Vidraçaria Macedo



Fonte: elaborado pela aluna.

Depois de identificada a demanda funcional pertinente a administração, o próximo passo trata-se da descrição das tarefas determinadas a cada colaborador, o que proporcionará o controle de execução das mesmas fazendo com que nenhuma delas deixe de ser cumprida.

O quadro de responsabilidades sugere a atuação de um vendedor na negociação e no pós-venda, visto que é um processo fundamental na vidraçaria. Outra melhoria proposta trata-se da disposição das rotinas administrativas para a atendente.

Ao estabelecer o perfil funcional com a distribuição das atividades, aumenta-se o nível de comprometimento da equipe, uma vez que se concede autonomia para decisões mais simples aos seus integrantes e extingue-se a centralização excessiva de ordens.

Contudo, se retira o excesso de ocupações dispostas ao gerente geral, que por sua vez assume principalmente a realização do controle e acompanhamento das operações, bem como a elaboração das estratégias de crescimento da empresa.

Quadro 5 – Descrição das responsabilidades funcionais.

	RESPONSABILIDADES FUNCIONAIS	RESPONSÁVEL
MARKETING	Atender cliente na loja, por telefone ou visitas.	Gerente Geral e vendedor
	Elaborar cadastro do cliente.	Vendedor
	Prospectar novos clientes.	Gerente Geral e vendedor
	Negociar com o cliente: preço, quantidade e condições de pagamento.	Vendedor
	Elaborar requisição de materiais a serem utilizados na mão de obra.	Vendedor
	Organizar o envio de mercadorias ao cliente.	Vendedor
	Realizar pesquisa de satisfação com o cliente através do contato pós-venda.	Vendedor
	Elaborar estratégias de divulgação da empresa: rede social, telemarketing, outdoor, lista telefônica, entre outras.	Gerente Geral
PRODUÇÃO	Tirar medidas.	Gerente Geral, Montador e Auxiliar
	Fazer desenho conforme serviço solicitado.	Gerente Geral, Montador e Auxiliar
	Cortar os vidros conforme o desenho.	Gerente Geral, Montador e Auxiliar
	Furar os vidros quando necessário.	Montador e Auxiliar
	Instalar o vidro.	Montador e Auxiliar
	Inspecionar qualidade do serviço após instalação.	Gerente Geral
	Realizar manutenção de serviços realizados.	Montador e Auxiliar
FINANÇAS	Enviar e controlar junto ao contador documentos de contas a pagar e a receber.	Gerente Geral e Auxiliar administrativo
	Efetuar pagamento de empregados, fornecedores e outros títulos.	Auxiliar administrativo
	Identificar débitos em atraso de clientes para cobrança.	Auxiliar administrativo
LOGÍSTICA	Analisar requisição de materiais.	Gerente Geral e Auxiliar administrativo
	Efetivar compra de materiais em geral.	Gerente Geral
	Realizar cadastro de fornecedores.	Auxiliar administrativo
	Negociar com o fornecedor: preço, condições de pagamento e entrega.	Gerente Geral e Auxiliar administrativo
	Controlar o estoque.	Gerente Geral
	Entregar material ao cliente.	Gerente Geral e Montador
RECURSOS HUMANOS	Enviar documentos das rotinas trabalhistas ao contador.	Auxiliar administrativo
	Elaborar folha de pagamento dos empregados.	Auxiliar administrativo
	Controlar atividades como: recrutamento, seleção, admissão e demissão.	Gerente Geral e Auxiliar Administrativo
	Controlar atividades relacionadas à prevenção de acidentes, doenças ocupacionais, entre outras.	Auxiliar administrativo

Fonte: elaborado pela aluna.

Por fim, sugere-se a implantação de um fluxograma com o propósito de aperfeiçoar o processo de negociação com o cliente, através do ordenamento das

como no contato pós-venda, almejando a satisfação do serviço e até buscando propostas de melhorias por intermédio das sugestões dos mesmos.

Além disso, as mudanças propostas podem se refletir também sobre seus clientes na medida em que proporcionam:

- Melhor atendimento ocasionado pela motivação dos envolvidos;
- Maior agilidade na realização do serviço e entrega do produto, uma vez cada colaborador conhece o seu papel dentro da organização;
- Maior confiança visto que os funcionários estão preparados para atender o cliente;
- Melhoria contínua ao se preocupar com a opinião dos clientes em relação ao serviço prestado.

Considerações finais

A proposta de estruturação considera os aspectos organizacionais como fatores determinantes no alcance de objetivos, inclusive no que diz respeito à satisfação do cliente. Entendeu-se que para atender as expectativas dos mesmos, a empresa precisa primeiramente alocar os recursos de maneira eficiente dentro de sua própria estrutura, para que assim todas as atividades aconteçam de forma eficiente impactando o serviço e a entrega do produto final.

Compreendeu-se também que os colaboradores de uma organização são grandes responsáveis neste processo, uma vez que são eles que assumem a linha de frente, tendo maior grau de contato com os consumidores. Assim, os gestores precisam aliar-se à execução de ações simples, como a delegação de responsabilidades que é premissa básica e contribuinte na motivação dos envolvidos.

Para a vidraçaria, as melhorias sugeridas tornam-se bastantes significativas por se tratar de uma microempresa, onde o empresário absorve uma sobrecarga de responsabilidades e tarefas que muitas vezes não é de seu domínio. A ação das propostas apresentadas contribuirá em face aos problemas de desempenho do

pessoal, retirando o excesso de atribuições ao gestor, que passará a realizar atividades vitais que não estavam sendo executadas.

Mostrou-se que para uma boa administração é preciso de fato colocar em prática os fundamentos da mesma. Partindo dos princípios básicos de planejar, organizar, dirigir e controlar todas as ações dentro da estrutura é possível preparar a empresa para se manter atenta as mudanças do mercado e mantê-la competitiva.

Referências

ARAUJO, Luis Cesar G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de Gestão Organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança empresarial. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos**: uma abordagem gerencial. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

Apêndice

ENTREVISTA

Objetivo da entrevista: Realizar diagnóstico empresarial a fim de identificar pontos de conflitos na organização e propor melhorias mediante eles.

Público alvo: A entrevista se deu através de perguntas abertas feitas ao proprietário e demais colaboradores da Vidraçaria Macedo.

1. Como surgiu a ideia de constituir o negócio? Quais os principais fatos que marcaram a trajetória da empresa e quais as maiores dificuldades enfrentadas?

Área Comercial/Marketing

2. Quais são os principais produtos/serviços oferecidos pela empresa?
3. A empresa busca inovar seus produtos? Como?
4. A empresa tem capacidade de reter antigos clientes e fidelizar novos clientes?
5. É aplicada alguma pesquisa de satisfação com os clientes após a realização de serviços?
6. Como é composta a estrutura comercial da empresa?
7. O cliente recebe algum tipo de assistência após a realização do serviço?
8. A empresa realiza cadastro de clientes e fornecedores?
9. A empresa trabalha com algum canal de divulgação? Quais?
10. Quem são meus principais concorrentes?

Área de Recursos Humanos/ Operacional

11. Quantos funcionários compõem o quadro funcional da empresa? Quais são suas atribuições?
12. Como está a estrutura funcional da empresa? Existe um organograma?
13. Os colaboradores sabem qual é o seu objetivo dentro da organização?
14. As funções estão sendo definidas?
15. Os funcionários recebem treinamentos e feedbacks? Com qual frequência?
16. Ocorrem atrasos por parte dos colaboradores?
17. Há dificuldade para encontrar mão de obra especializada?
18. É realizada alguma avaliação de desempenho?
19. Os funcionários ficam ociosos em alguma parte do tempo? Se sim, como eles buscam ocupar esse tempo livre?

20. Há algum tipo de investimento na mão de obra?
21. Como está sendo feito o processo organizacional na empresa?
22. Há controle nos pedidos e entregas dos produtos/serviços?
23. Quais são os prazos médios de entrega e realização dos produtos/serviços?
24. Os funcionários possuem algum tipo de dificuldade na realização do serviço?
25. A empresa terceiriza algum tipo de serviço? Se sim, quais são eles e como é o relacionamento com o fornecedor?

Área de Compras/Estoque

26. Como é realizado o processo de compras?
27. Há algum tipo de pesquisa para cotação de preços?
28. A empresa trabalha com controle de estoque e mercadorias?
29. Como são armazenadas as mercadorias?

Área Financeira

30. Como é feito o controle de resultados da empresa?
31. A empresa realiza fluxo de caixa?
32. O proprietário está separando as despesas pessoais das empresariais?