

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
COMÉRCIO EXTERIOR**

ROSANA MARTINS

**PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA MICROEMPRESA
FAMILIAR DO SEGMENTO CERÂMICO DE SOMBRIÓ-SC.**

**CRICIÚMA
2014**

ROSANA MARTINS

**PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA MICROEMPRESA
FAMILIAR DO SEGMENTO CERÂMICO DE SOMBRIO-SC.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC.

Orientador: Prof. (a) Esp. Débora Volpato.

CRICIÚMA

2014

ROSANA MARTINS

**PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA MICROEMPRESA
FAMILIAR DO SEGMENTO CERÂMICO DE SOMBRIO-SC.**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Comércio Exterior da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC.

Orientador: Prof. (a) Esp. Débora Volpato.

Criciúma, 09 de dezembro de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof^(a). Débora Volpato – Especialista -UNESC – Orientador

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Nivaldo e Zélia pelo carinho e apoio em meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço os meus pais Nivaldo e Zélia pelo apoio necessário para que eu estudasse e pelo carinho.

Aos meus irmãos, cunhadas e sobrinhos pela paciência e pelo incentivo em todos os anos de estudo, desde o ensino fundamental até a graduação.

Aos meus padrinhos Edsom e Irlete que sempre me motivaram a não desistir da administração e pela atenção.

Ao meu avô José Bernadinho por sempre me dizer que: “O estudo ninguém tira da gente”.

A professora Vanilisa Oliveira uma excelente administradora que é um exemplo e que me faz acreditar que posso realizar o que sonho.

A minha orientadora Débora Volpato por me aceitar como sua primeira orientanda e pela disponibilidade em me atender e me conduzir pelo melhor caminho.

Agradeço ao Elison, ao Alan, a Samara e a Ana Caroline por serem pessoas tão especiais, por terem paciência comigo, me entenderem e pelas boas risadas.

Agradeço também aos colegas de trabalho, do curso, do transporte e aos amigos da comunidade.

Aos amigos da Pascom que me fizeram sentir a alegria de viver em comunidade, pessoas alegres que me fazem rir e me emocionar por sentir o amor de Deus em nossos trabalho.

E a Deus por me mostrar os caminhos, segurar a minha mão nos momentos mais difíceis e por estar sempre ao meu lado nos momentos de alegria.

RESUMO

MARTINS, Rosana. **Proposta de estrutura organizacional para uma microempresa familiar do segmento cerâmico de Sombrio-SC.** 2014. 43 páginas. Monografia do Curso de Administração - Linha Específica em Comércio exterior, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Manter-se atuante em um mercado com tantas mudanças não é tarefa fácil para empresas bem estruturadas. Para as empresas pequenas e familiares, os desafios são ainda maiores, pois interesses pessoais podem se misturar com interesses empresariais. Deste cenário surge o tema de estudo Propor uma estrutura organizacional para uma microempresa familiar do segmento cerâmico de Sombrio-SC. Para propor um modelo de estrutura, foi necessário utilizar da pesquisa qualitativa já que foram aplicados questionários para alguns dos colaboradores e entrevista para outros, e foi preciso diagnosticar como a empresa estava organizada e as atividades dos colaboradores, para que se pudesse fazer a reorganização da mesma. Por meio da pesquisa foram identificados problemas na gestão da mesma como: atividades realizadas por mais de um colaborador que causava alguns problemas principalmente no setor administrativo, colaboradores sobrecarregados com muitas atividades, e inexistência de uma hierarquia e organograma. Por meio da análise realizada com os dados obtidos foi possível propor as melhorias necessárias onde foi sugerido que a empresa contrate um auxiliar de limpeza e um assistente financeiro. Foi também construído um organograma no qual se apresentam os níveis hierárquicos e fica documentada a nova estrutura da empresa e as atividades duplicadas foram reorganizadas para que não sobrecarregasse os responsáveis assim havendo uma melhor distribuição. E destes resultados foi possível desenvolver e propor uma estrutura organizacional para que esta empresa familiar consiga se manter no mercado estando em equilíbrio internamente com seu colaboradores exercendo suas funções de modo que os resultados sejam obtidos com êxito sem conflitos. Desta maneira passando uma imagem de empresa organizada para seus clientes, fornecedores, funcionários e principalmente aos familiares ligados aos administradores da empresa.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Empresa familiar. Proposta de melhoria.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Planejamento e seus três tipos de orientação.....	13
Quadro 2- Níveis organizacionais.....	22
Quadro 3- Atividades dos colaboradores.....	33
Quadro 4- Atividades com duplicidade.....	35
Quadro 5- Definição dos cargos.....	36
Quadro 6- Organograma proposto.....	36
Quadro 7- Nova definição de cargos.....	37
Quadro 8- Cargos, funções e atividades dos colaboradores.....	37

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo geral	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES GERENCIAIS.....	12
2.1.1 Planejar	12
2.1.2 Organizar	13
2.1.3 Liderar	15
2.1.4 Controlar	16
2.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES.....	17
2.3 ASPECTOS DAS MICRO-EMPRESAS.....	20
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.4.1 Ambiente	23
2.4.2 Cultura	24
2.4.3 Mudança	25
2.4.4 Comunicação	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2 DEFINIÇÕES DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO.....	28
3.3 PLANOS DE COLETAS DE DADOS.....	29
3.4 PLANOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	30
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	31
4.1 AMBIENTE DA PESQUISA: OBJETO DE ESTUDO.....	31
4.1.1 A empresa	31
4.1.2 Ramo de atuação	32
4.2 LEVANTAMENTO DAS TAREFAS.....	33
4.3 LEVANTAMENTO DOS CARGOS E FUNÇÕES.....	33
4.4 ANÁLISE DOS CARGOS.....	34
4.5 PROPOSTAS DE MELHORIA.....	35

4.6 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA.....	38
5 CONCLUSÃO.....	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE.....	45

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas têm papel importante para desenvolvimento do país, pois fazem parte de uma comunidade onde estão inseridas várias organizações, assim contribuindo para a produção total de bens e serviços existentes (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998).

Essas empresas possuem características que contribuem para a sociedade no qual estão instaladas, como a geração de emprego e renda para formação de grupos empresariais. Porém, se os pequenos empresários não forem criativos e não tiverem um olhar cuidadoso para o mercado de atuação podem não ter os resultados almejados, pois estes gestores em muitos casos não possuem uma formação para que os possibilitem gerir de forma correta seus pequenos negócios (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

Quando o negócio é de pequeno e familiar, os interesses dos gestores e membros da família podem afetar a devida organização dos negócios, já que podem acontecer conflitos ao administrar a empresa, haja visto que um pode querer ser melhor que o outro (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998).

Desta maneira, para Previdelli e Meurer (2005), o planejamento estratégico é um elemento importante para a gestão dos caminhos que a empresa deve seguir, pois indicará quais passos tomar em relação ao que se deseja.

A empresa em estudo além de ser familiar, faz parte do setor de Cerâmica Vermelha, já que os produtos fabricados possuem coloração avermelhada. As empresas que compõem este setor são responsáveis pela fabricação de blocos, lajes, telhas, tijolos e outros que são importantes para a construção civil (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA, 2014).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Conforme Previdelli e Meurer (2005), um dos problemas de uma empresa de pequeno ou médio porte é manter-se em um mercado com tantas mudanças, pois seu gestor exerce várias funções, fazendo com que ele não possua uma visão detalhada em determinadas áreas importantes em sua empresa, assim afetando o bom desempenho da mesma.

Os conflitos entre os familiares devem ser evitados, pois podem vir a conhecimento de todos num momento que não seja favorável prejudicando o trabalho da empresa, assim como a sua imagem, fazendo com que perca credibilidade com seus fornecedores e clientes, como também com seus colaboradores (CASILLAS BUENO; DÍAZ E VÁZQUEZ SANCHEZ 2007).

Por isso é imprescindível que o proprietário da empresa entenda que suas atribuições são diferentes no seu lar e em seu negócio. Em casa é preciso ser o pai de família e na sua empresa o administrador, estando ciente de que é essencial a implantação de uma estrutura definida para o correto funcionamento das atividades empresariais (ADACHI, 2006).

Desta maneira, é importante o reconhecimento de profissionais para administrar o seu negócio e ter conhecimento de até que ponto o interesse familiar pode determinar algo na gerência da empresa (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998).

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: qual a estrutura organizacional adequada para uma microempresa familiar do segmento cerâmico de Sombrio-SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor uma estrutura organizacional para uma microempresa familiar do segmento cerâmico de Sombrio-SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar as funções desempenhadas por todos os colaboradores da cerâmica em estudo;
- b) Organizar as funções por áreas específicas na empresa em questão;
- c) Definir os cargos e propor suas melhorias; e
- d) Propor uma estrutura organizacional para a cerâmica a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Grande parte das empresas é fundada por familiares, e são criadas por irmãos, casais, primos, enfim, por pessoas que possuem laços familiares, a família cresce e a empresa também.

Os filhos e netos dos proprietários inserem-se também na empresa e querem administrar a mesma, assim passam a surgir conflitos em família que prejudicam a organização da mesma, caso esse conflitos não sejam resolvidos, a organização pode estar com seus dias contados.

A organização gerida por familiares possuem muitos pontos positivos, porém os pontos negativos acabam se tornando incômodos. Contudo se os gestores se esforçarem podem reverter a situação e transformarem esses “incômodos” em uma empresa sadia e bem estruturada.

Assim, o presente estudo será importante para a empresa, pois a mesma mostrou-se interessada devido ao fato de sua estrutura não ser definida, trazendo dificuldades em sua administração.

O estudo é relevante para a acadêmica, que fará o estudo da empresa, pois a mesma é de sua família, assim proporcionando a pesquisadora conhecer corretamente o funcionamento de uma organização e aplicando os métodos administrativos na cerâmica que um dia poderá ser sua.

Para o meio acadêmico também será relevante, pois o presente estudo servirá de base para outras pesquisas na área administrativa, já que a maioria das empresas brasileiras é familiar e precisam de propostas para melhorar seu desempenho organizacional.

Por fim, torna-se viável pela facilidade no acesso às informações necessárias, pela disponibilidade de tempo da pesquisadora e pelo apoio dos gestores para a concretização da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os seguintes temas: administração e suas funções gerenciais, características das empresas familiares, estrutura das microempresas e estrutura organizacional.

2.1 ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES GERENCIAIS.

Administrar é saber usar os recursos organizacionais para melhorar o desempenho de uma empresa ou instituição, de bens e/ou serviços, através do planejamento, da organização, da liderança e do controle (CHIAVENATO, 2000).

Pode-se dizer também que administração é “[...] um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas da organização” (SILVA, 2008, p. 6).

Uma das maneiras de uma organização alcançar seu sucesso é através de uma administração eficiente e isso se deve aos gestores, pois estes são encarregados de planejar, organizar, dirigir e controlar (SILVA, 2007).

2.1.1 Planejamento

O planejamento funciona como alicerce da organização, pois indicará aos gestores os caminhos a serem percorridos para que a empresa conquiste os objetivos da sua missão. É a parte do processo administrativo que apresenta dentre suas funções: o cenário em que a empresa se encontra; o que pode acontecer; como alcançar os objetivos; e elaboração de planos de ação (CHIAVENATO, 2000).

“O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório” (MAXIMIANO, 2004, P.105).

O planejamento é como um guia que mostra as estratégias a serem seguidas pelos gestores deve ser preparado de modo que se houver um imprevisto seja resolvido com estratégias que não fujam do caminho traçado (ANDRADE; AMBONI, 2010).

Ainda conforme Chiavenato (2000), o planejamento possui três tipos de orientação, conforme tabela abaixo:

Quadro 1- Planejamento e seus três tipos de orientação.

Planejamento conservador	Planejamento otimizante	Planejamento adaptativo
O que é traçado para a empresa prevê estabilidade, e se necessário manutenção	O plano é realizado pensando em melhoria, e se preciso inovação	O planejamento é pensando para resolver possíveis problemas
Ambiente no qual se sabe o que acontece	Ambiente com incertezas	Ambiente muito dinâmico e incerto

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2000, p.216).

Devem ser adotados seis passos para a preparação do planejamento: definição dos objetivos, definição do cenário atual, o que pode acontecer após um determinado tempo, quais alternativas frente um imprevisto, qual alternativa utilizar, e como realizar o que foi planejado (CHIAVENATO, 2000).

Para Oliveira (1998), quando os gestores seguem o planejamento organizacional adequadamente, da maneira como foi estabelecida conseguem resultados como:

- a) Cargos e responsabilidades bem estabelecidos;
- b) Quais atividades devem ser realmente feitas para o alcance dos objetivos;
- c) Gestores e colaboradores conseguem melhor retorno das informações compartilhadas;
- d) Níveis de desenvolvimento a altura dos objetivos; e
- e) Tarefas estabelecidas são mais bem realizadas por serem feitas com mais motivação.

Portanto planejamento deve estar em constante reconstrução, já que não pode ser considerado algo concluído, assim adaptando às estratégias e metas da empresa conforme as variáveis internas e externas (ANDRADE; AMBONI, 2010).

2.1.2 Organização

A organização é a segunda função gerencial, é responsável de cuidar do agrupamento e distribuição dos recursos disponíveis, em setores e funções, para

que se consiga atingir os objetivos propostos pelo planejamento (CHIAVENATO, 2000).

Organização empresarial é a ordem de como devem ser realizadas as atividades, separadas em grupos, objetivando que as metas sejam atingidas da maneira como foi planejada (OLIVEIRA, 1998).

Para Maximiano (2004, p.111) “Organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos”.

Desta maneira, para que se consiga um melhor desempenho dessa função gerencial, é essencial o uso do organograma que mostra as atribuições de cada colaborador por área de trabalho e a quem devem se direcionar. Assim se alcança o resultado operacional planejado (ANDRADE; AMBONI, 2010).

A organização [...] significa o arranjo e disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos. Esse arranjo se manifesta na divisão do trabalho em unidades organizacionais, como divisões ou departamentos e cargos, a definição de linhas formais de autoridade e a adoção de mecanismos para coordenar as diversas tarefas organizacionais. (CHIAVENATO, 2000, p.364).

Para Carreira (2009), o organograma é uma ferramenta importante para as empresas que desejam ter sucesso, pois indicam as áreas de trabalho, quais qualificações exigidas para cada cargo, a quem se dirigir quando for necessário tomar decisões entre outros.

Segundo Chiavenato (2000), a reorganização dessa estrutura se faz necessária, pois as empresas precisam estar sempre atentas no que existe de melhor em ferramentas organizacionais para que continue sendo eficiente e principalmente competitiva em um mercado que está em constante mudança.

As empresas podem ter uma organização formal: quando é oficializada formalmente, possui organograma, regras internas, integração dos departamentos conforme descrito entre outras características. Pode ter também uma organização informal onde as funções de cada um surgem conforme suas habilidades, não possuindo um organograma documentado, na qual as equipes interagem fora do expediente (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Oliveira (1998) existem também dois tipos de organização: a formal e a informal, que são caracterizadas das seguintes maneiras:

a) Estrutura formal: objeto de muito estudo pelas grandes companhias empresariais, planejada rigorosamente assim como sua representação através de um organograma.

b) Estrutura informal: geralmente estes tipos de estruturas não constam nos organogramas, surgem naturalmente, pois tem sua origem nas relações sociais e pessoais.

A estrutura organizacional possui os seguintes níveis hierárquicos: institucional que compreende presidentes e diretores; intermediário que abrange os gerentes; e o operacional que atinge os supervisores. Também conta com um nível importante para a conclusão de todas as atividades da empresa, que é o da Execução que abrange todos os funcionários (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Oliveira (1998), a estrutura organizacional possui alguns componentes em sua organização que são chamados de sistemas, são eles: responsabilidades; autoridade; comunicações; e decisões.

2.1.3 Liderança

Para Chiavenato (2000), a liderança ou direção é a função que apresenta a maneira como alcançar os objetivos propostos pelos gestores. Os responsáveis por essa função devem orientar como devem ser realizadas as atividades de cada colaborador para que todos possam alcançar uma meta comum.

Por isso é necessário que os líderes incentivem e mostrem como devem ser realizadas as atividades para que os liderados tenham eficiência nas funções que lhes são atribuídas (MORGAN, 2002).

Para Amboni e Andrade (2010), administração e liderança possuem atribuições diferentes: os administradores assumem responsabilidades e fazem com que as coisas aconteçam; e os líderes devem buscar maneiras de influenciar sua equipe pra atingir determinado objetivo.

O líder da organização pode conquistar mais apoio para suas diretrizes se ele puder gerar carisma – aquela áurea mágica com que as pessoas as vezes dotam seus líderes. O carisma deriva das necessidades emocionais das pessoas e dos eventos drásticos associados ao exercício de liderança. (ANDRADE; AMBONI, 2010, p.152)

Segundo Chiavenato (2005), a liderança tem sido uma das peças fundamentais da estrutura organizacional, pois sem um líder para indicar os caminhos e como percorrê-los a equipe fica sem rumo e pode não realizar as atividades como foram propostas, desta maneira distorcendo o que os gestores planejaram e ocasionando resultados nada positivos.

“Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder” (MAXIMIANO, 2004, P.303).

Os líderes de todos os setores devem estar integrados para que possam trocar experiências e mostrar como determinadas atitudes fazem a diferença ao orientar suas equipes, essa integração deve ser proposta pelo principal executivo já que ele é quem possui maior interesse no desempenho da organização (CHIAVENATO, 2005).

2.1.4 Controle

Para Chiavenato (2000), o controle é a função que identifica se as outras funções foram exercidas de maneira correta. O planejamento pode estar certo, mas se quem organizou e liderou o fizeram de maneira incorreta o resultado não sairá como o esperado. Desta maneira, o controle funciona como um espelho apresentando o que está acontecendo dentro da empresa e o que pode ser melhorado.

Controlar significa estabelecer padrões e medidas de desempenho para assegurar a máxima compatibilidade do executado em relação ao planejado. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas. (ANDRADE; AMBONI, 2010, p.232).

Conforme Oliveira (1998), é preciso que se faça uma avaliação da estrutura organizacional para que se possa analisar o que está no caminho certo e os pontos a serem melhorados. Alguns passos para obter os dados são:

- a) Aplicação de um questionário ou uma entrevista semi estruturada;
- b) Fazer a pesquisa com os responsáveis pelos níveis: tático, operacional e estratégico;
- c) Também é importante observar como se desenvolve o repasse de informações de um setor a outro;
- d) Assim, como se os cargos estão sendo preenchidos da maneira planejada, por exemplo, que deve autorizar se está mesmo exercendo essa atividade; e

e) Além disso, verificar como está o andamento das diretrizes da empresa, que são orientações para saber como trabalhar nas diferentes áreas organizacionais.

“Controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo” (MAXIMIANO, 2004, P.123).

Essa função possui quatro estágios. Para que se consiga obter os dados do que ocorre na empresa, é necessário: instaurar objetivos e modelos de desempenho; estimar o desempenho do que está sendo feito; conferir se o que está sendo feito é o mesmo que foi proposto; e tomar atitudes para que se possa corrigir o que está fora do padrão esperado (CHIAVENATO, 2000).

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS FAMILIARES

Muitas são as características encontradas em empresas familiares que as diferenciam das demais organizações. São diferenças notadas no processo decisório ou mesmo em sua cultura, onde o apeço por certos valores da família misturam se com os da empresa (LONGENECKER; MOORE; PETTY 1998).

Um aspecto forte é que a gestão da organização passa de pai para filho. Isso vem de um costume de muitos anos no qual o filho deveria seguir a profissão do pai. Essas características têm importância e intensidade diferentes, pois cada empresa é criada e mantida por objetivos distintos (ADACHI, 2006).

Para Bornholdt (2005), uma empresa é considerada familiar quando apresenta alguns aspectos como:

- a) A família ou herdeiros tem controle sobre as ações;
- b) A sucessão é definida por laços familiares; e
- c) Os cargos estratégicos são preenchidos por pessoas da família.

A ligação com o empreendimento faz com que os familiares possuam um ponto extra de motivação com a empresa, pois ao se dedicarem receberam em troca das atividades bem elaboradas o retorno financeiro que é interesse de todos (ADACHI, 2006).

As forças das relações entre os familiares são um benefício de base para esse tipo de empresa, de certo modo os familiares vão se engajando uns com os

outros formando uma equipe para enfrentar os riscos de qualquer organização diante de um mercado em constante mudança (LONGENECKER; MOORE; PETTY 1998).

Para Adachi (2006), essas empresas possuem grandes vantagens perante a outra parcela empresarial, tais como:

- a) Rapidez ao tomar decisões;
- b) Respeito onde atua ou está instalada;
- c) Grande conhecimento e empenho ao negócio da família;
- d) Lealdade e obediência dos funcionários;
- e) Valores e tradições partilhados por todos;
- f) União baseada pela influência do criador; e
- g) Disponibilidade de recursos financeiros por parte dos familiares.

A força que os membros da família exercem sobre a empresa pode derivar do grau de influência que tem sobre as áreas de governança como também dos grupos da direção da mesma (CASILLAS BUENO; DÍAZ; VÁZQUEZ SANCHEZ, 2007).

Quando o empreendimento é gerido por integrantes da família, o mesmo torna-se reconhecido pela comunidade onde está instalada, pois atua diretamente com seus clientes. Isso acontece por adotar o nome da família, fazendo com que seja um exemplo de sucesso (ADACHI, 2006).

Para Casillaz Bueno, Díaz e Vázquez Sanchez (2007), pelo modo que é constituída, sua natureza, a empresa possui duas forças importantes, que são: a união e compromisso, essas por sua vez formam um diferencial essencial para o andamento das atividades.

Quando fundador ainda trabalha ativamente na administração, assim possuindo total conhecimento de sua empresa, passa a tomar decisões certas e a transmitir os ensinamentos de seu trabalho para seu conjugue e filhos. Desta maneira expandindo os conhecimentos da empresa aos familiares (ADACHI, 2006).

Já o comprometimento e a forte dedicação encaminham todos os familiares para desafiarem a si próprios, assim objetivando melhores resultados para a empresa sem comprometer as atividades com conspirações internas (CASILLAS BUENO; DÍAZ; VÁZQUEZ SANCHEZ, 2007).

Varias desvantagens são encontradas nessas empresas, como interesses particulares no dinheiro da empresa, resistência a modernização, grupos de

trabalhos dependentes da ordem do proprietário, única fonte de renda dos familiares, fazendo com que se torne “galinha dos ovos de ouro” (ADACHI, 2006).

Adachi (2006), ainda apresenta alguns dos empecilhos que podem prejudicar o andamento da empresa quando a mesma é familiar, que são:

- a) O dono não compartilha das estratégias;
- b) Intuição é o que determina as decisões;
- c) Relatórios mal feitos;
- d) Execução de atividades repetitivas;
- e) Admissão não criteriosa de profissionais; e
- f) Finanças e tributações sem plano de controle.

Ainda há a confusão familiar em torno da empresa é tão complexa que as despesas administrativas e pessoais saem do mesmo caixa e o local de trabalho acaba sendo uma extensão da casa, como também a casa acaba sendo uma extensão da empresa, assim distorcendo os objetivos da mesma (ADACHI, 2006).

Álvares (2003), afirma que em muitas destas empresas surge um foco de conflito por interesses que passam de geração. Desta maneira tornando a vida empresarial tumultuosa, e devem ser resolvidos com muita cautela.

Segundo Adachi (2006), esse tipo de negócio onde um familiar exerce várias funções englobam muitos problemas. Isso pode ser causado por falta de um organograma que estabeleça as devidas funções e até mesmo pela ausência de hierarquia, já que em muitos casos o proprietário não tem conhecimento básico sobre estrutura organizacional.

Empresas ativas por várias gerações geridas por famílias numerosas, as hostilidades internas, como conspirações, podem se tornar maiores que os objetivos da empresa, assim desviando o foco do que realmente deve ser planejado e realizado (ÁLVARES, 2003).

Para Casillas Bueno, Díaz e Vázquez Sanchez (2007), os conflitos entre os familiares devem ser evitados, pois podem vir a conhecimento de todos num momento que não seja favorável prejudicando o trabalho da empresa assim como a sua imagem.

2.3 ESTRUTURA DAS MICROEMPRESAS

Por menos notáveis que sejam as pequenas empresas, elas contribuem significativamente para a economia da nação, pois atuam em vários setores da indústria (LONGENECKER; MOORE; PETTY 1998).

Uma empresa, ao ser comparada com uma grande organização, pode ser vista como pequena, mas comparada a outras pode se tornar grande, para Longenecker, Moore e Petty (1998), devem ser analisados alguns critérios para classificar o tamanho das empresas, tais como:

- a) Quantidade de funcionários;
- b) Capacidade de vendas;
- c) Movimentação de valores;
- d) Seguro da massa trabalhadora; e
- e) Tamanho de depósitos.

Para Souza (2009), o que se avalia para determinar o tamanho da empresa é o que se pode arrecadar através dos tributos, e não os aspectos qualitativos dos produtos e serviços, que são importantes para que esses negócios mantenham-se em atividade.

Longenecker, Moore e Petty (1998) afirmam que essas empresas oferecem serviços de base para as grandes organizações; tais como:

- a) Concerto de aparelhos eletrônicos;
- b) Prestação de serviços de limpeza; e
- c) Vendas de produtos diversos fabricados por empresa maiores.

Souza (2009) defende que é necessário que se dê mais apoio aos pequenos empresários. Isso pode ser feito por meio de relações comerciais flexíveis, tributação ajustada, facilidade para obterem recurso como financiamentos e principalmente treinamentos na área empresarial para os donos que estão em constante envolvimento com todas as funções do empreendimento dirigindo o serviço dos colaboradores, produção entre outros (SOUZA, 2009).

Os proprietários de micro e pequenas empresas não possuem um bom entendimento sobre o mercado que atuam. É baixa a compreensão das necessidades dos clientes, desta maneira prejudicando os resultados esperados (SEBRAE, 2008).

Portanto, é necessário cuidado pela parte dos gestores das empresas pequenas, pois são acostumadas com poucos funcionários, pequenas instalações. Isso faz com que na maioria das vezes não estejam preparados para um crescimento, o que pode provocar problemas na gestão (SOUZA, 2009).

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Oliveira (1998), o andamento de uma estrutura organizacional adequada resulta da união dos colaboradores que ali realizam seus serviços, e só uma equipe unida e delineada consegue alcançar resultados almejados.

As empresas buscam uma estrutura organizacional adequada para se manterem firmes em um mercado com tantas mudanças. O modelo de estrutura precisa atender as necessidades da organização, orientando os colaboradores, identificando o que cada um deve fazer. Deste modo, o trabalho é executado com êxito e apresenta bons resultados (SEIFFERT; COSTA, 2007).

Para Oliveira (2010, p.63) “Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”.

Os gestores que antes tinham nas mãos todos os processos de sua pequena empresa sentem cada vez mais a necessidade de colocar mais colaboradores para exercer o que já não conseguem mais sozinhos. Isso ocorre devido ao crescimento das atividades pela demanda de produtos e serviços (SEIFFERT; COSTA, 2007).

Porém, é essencial que os gestores mesmo exercendo apenas uma função, acompanhem o andamento das atividades da empresa para que tudo funcione como o planejado. Já que ele sendo administrador, possui uma visão sistêmica da organização, podendo assim diagnosticar onde pode estar acontecendo possíveis problemas e solucioná-los (CARREIRA, 2009).

Os níveis organizacionais também podem ser chamados de níveis administrativos conforme as habilidades que os gerentes exercem, sendo eles: Gerentes de alto nível, possuindo habilidades conceituais; Gerentes de nível médio, possuindo habilidades humanas; e Gerentes de primeira linha, possuindo habilidades técnicas (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

No quadro a seguir podem-se notar os três níveis organizacionais e suas características conforme Oliveira (1998) apresenta:

Quadro 2 - Níveis organizacionais.

Nível	Característica
Estratégico	Proporciona ao gestor saber quais caminhos a seguir, objetivando aperfeiçoar a relação do ambiente com a empresa.
Tático	Nível no qual são divididas as áreas da empresa para que se possa trabalhar nelas com mais detalhamento.
Operacional	Onde são formalizados os procedimentos para que os trabalhos sejam realizados da maneira como foram planejados.

Fonte: Adaptado de Oliveira (1998).

Para Silva (2008) o nível estratégico compreende a alta administração onde são apresentadas as metas de longo prazo, como também a direção da organização. O nível tático abrange a média administração onde são coordenados os serviços ou produtos fornecidos pela empresa. E nível operacional que corresponde à supervisão dos processos que serão executados.

Nos itens abaixo são apresentadas as atividades dos gerentes conforme as habilidades necessárias para gerenciar o nível organizacional que lhe foi atribuído (CARAVANTES; PANNON; KLOECKNER, 2005):

- a) Conceituais: representa a equipe, supervisiona o âmbito dos negócios e gerencia a imagem da empresa;
- b) Humanas: busca recursos, coordena equipes e seu desempenho; e
- c) Técnicas: representa e instrui os colaboradores do seu nível como também supervisiona seu desempenho.

Além dos três níveis citados anteriormente, as organizações contam com grupo de colaboradores não administrativos que não possuem posição na gerência. São os responsáveis pela execução dos serviços ou produtos, sendo chamados de funcionários de linha de frente (SILVA, 2008).

Conforme Oliveira (1998) é preciso que se faça uma avaliação da estrutura organizacional para que se possa analisar o que esta no caminho certo e os pontos a serem melhorados. Alguns passos para obter os dados são:

- a) Aplicação de um questionário ou uma entrevista semi-estruturada;
- b) Fazer a pesquisa com os responsáveis pelos níveis: tático, operacional e estratégico;

c) Também é importante observar como se desenvolve o repasse de informações de um setor a outro;

d) Assim como se os cargos estão sendo preenchidos da maneira planejada, por exemplo, que deve autorizar se está mesmo exercendo essa atividade; e

e) Além disso, verificar como está o andamento das diretrizes da empresa que são orientações para saber como trabalhar nas diferentes áreas organizacionais.

Para que se possa realizar uma boa avaliação da estrutura da empresa é preciso que se tenham políticas organizacionais que serão as bases para fazer comparações e identificar o que precisa ser melhorado (OLIVEIRA, 2010).

2.4.1 Ambiente organizacional

A política organizacional é a forma como a empresa atua tanto no seu ambiente interno quanto no externo. É o guia que apresenta como devem ser os procedimentos da empresa para que a mesma trabalhe buscando por seus objetivos (OLIVEIRA, 1998).

“Cada organização esta inserida em uma ambiente, que pode ser uma cidade, um estado, uma nação ou mundo. O conceito de organização inclui o termo sistemas.” (SILVA, 2008, p.43).

Conforme Chiavenato (2000), o ambiente organizacional não é formado apenas pelo o que acontece internamente na empresa, é algo complexo que envolve o que acontece em sua volta, desse modo sendo recebendo influencia não só de onde esta instalada como também do que acontece em todo o mundo dos negócios.

Novas tecnologias transformam os ambientes empresariais, conforme a tecnologia adotada pela empresa o ambiente torna-se complexo no qual o conhecimento dos colaboradores em determinado processo passa a ser atrasado. Deste modo a empresa passa a ser vista como um ambiente dinâmico no qual a busca pelo conhecimento a torna em constante mudança (MAXIMIANO, 2008).

“Praticamente todas as organizações tem muitas entradas e saídas para o ambiente externo. Teoricamente, definimos como sistema fechado um sistema isolado, que não interage com o ambiente no qual está inserido” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 20)

Para Maximiano (2008), o ambiente organizacional pode funcionar de duas maneiras sendo elas:

a) Modelo mecânico: no qual a empresa irá trabalhar como fosse uma máquina, valorizando os processos; e

b) Modelo orgânico: no qual a empresa procura reduzir a formalidade, valorizando as pessoas.

Durante muito tempo os pesquisadores viam os ambientes das empresas como sistemas fechados no qual se preocupavam apenas com o planejamento interno, ao decorrer dos anos foram percebendo que as empresa sofrem influencia do que acontece fora de sua organização, assim desenvolveu-se a teoria que diz que a empresa deve ser considerada um sistema aberto (MORGAN, 1996).

2.4.2 Cultura nas organizações

A cultura da empresa é composta por atitudes e símbolos que representam a imagem da empresa, como as pessoas se relacionam o que pode ser ou não feito dentro da organização, já que determinadas atitudes podem significar falta de respeito (MAXIMIANO, 2004).

Para Lacombe e Heilborn (2003), a cultura organizacional é composta por valores, atitudes e comportamentos que fazem com que a empresa passe determinada imagem de como é sua dinâmica interna, apresentando o que pode ou não ser aceito dentro da empresa.

Empresa nas quais possuem muitas repartições em sua estrutura onde os colaboradores ficam isolados em suas salas passa a imagem de uma organização fechada no qual as pessoas não interagem, características físicas também fazem parte das peculiaridades que compõem a cultura das organizações (CERTO, 2003).

“A cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou simplesmente, por meio do conjunto das políticas e normas da organização [...]. A cultura de fato, implícita, penetra de forma mais profunda do que palavras faladas ou escritas” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.357).

As empresas podem possuir além da cultura as sub-culturas que são as características que apresentam o modo como grupos dentro da empresa se relacionam, por exemplo, o setor financeiro pode ter um costume diário que o setor de produção não utiliza (MORGAN, 1996).

Para Certo (2003) a historia da empresa também contribui para a formação da cultura organizacional, já que o modo como os gestores trabalham dentro da mesma pode ser identificado como uma tradição e fará com que os colaboradores o copiem já que determinado processo ou serviço a realizado desde a fundação da empresa.

Quando uma organização passa por varias mudanças, como troca de gestores ou a entrada de profissionais vindo de outra empresa, a organização passa a ter um cultura fragmentada, já que uns trabalham de um jeito e outro de um modo diferente, desse modo tornando a empresa um misto de varias crenças e símbolos do que pode ou não ser realizado (MORGAN, 1996).

2.4.3 Mudança organizacional

Mudanças organizacionais podem acontecer de modo provocado, quando se acontece algo inesperado e precisa de algo para mudar esse quadro, ou de modo planejado, quando se sabe quando, como, onde e o que deve ser reajustado (GRIFFIN, 2007).

“A mudança organizacional é o processo de modificar a organização existente a fim de melhorar a eficiência da empresa- ou seja, o nível de alcance de objetivos da empresa” (CERTO, 2003, p. 265).

O mundo esta em constante mudança, diariamente são desenvolvidas novas tecnologias que fazem com que as organizações também mudem, já que precisam alcançar o que acontece no mundo dos negócios para que seus processos não se torne obsoletos (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

“Nada indica que a evolução vá parar ou que as pessoas queiram retornar ao passado. Portanto, acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia para assegurar a sobrevivência e a eficácia da organização. As organizações podem ter estratégias mais agressivas ou reativas em relação à tecnologia” (MAXIMIANO, 2008, p. 143).

Para Morgan (1996) uma mudança em dos setores da empresa pode causar diferenças em outros processos um exemplo é o uso de um inseticida que elimina abelhas que pode afetar a produção de mel em determinada região.

Uma organização pode decidir em mudar os componentes de sua hierarquia, o modo como se estabelece a divisão de cargos, colocarem outras

peças para exercer os cargos de autoridade, como também modificar certas atitudes relacionadas à cultura da empresa (GRIFFIN, 2007).

Para o bom êxito da mudança dentro de uma organização é necessário um agente de mudança que é a pessoa responsável em aplicar os novos processos ou modificar certas atitudes empresariais, esse agente pode ser um líder da empresa ou alguém especializado, como uma acessória (CERTO, 2003).

2.4.4 Comunicação empresarial

As organizações podem ser igualadas a sistemas de comunicações e de decisões, visto que os administradores dependem de informações de todas as áreas da empresa para as tomadas de decisões (MORGAN, 2002).

Para Oliveira (1998), é importante que se tenha conhecimento da evolução da tecnologia como um todo e se a empresa está acompanhando essa inovação e a implantando, pois essas inovações irão permitir um maior fluxo de informações de tudo que ocorre dentro da empresa.

É necessário que os gestores tenham muito cuidado na administração de seus negócios, pois qualquer informação distorcida ou decisão impensada pode trazer transtornos para suas empresas. Cada colaborador pensa de modo diferente, um acontecimento pode ter várias interpretações, por isso o cuidado em saber quais informações são relevantes (MORGAN, 2002).

Para Maximiano (2008) em um processo de comunicação existem os seguintes elementos:

- a) Emissor: Fonte da mensagem;
- b) Receptor: Destino da mensagem;
- c) Mensagem: A informação;
- d) Canal de comunicação: Meio de comunicação que a mensagem será transmitida;
- e) Ruídos: Interferências que pode haver durante a comunicação; e
- f) *Feedback*: Retorno da mensagem, o que foi entendido.

“Uma vez que a sociedade está mudando constante e rapidamente, os indivíduos têm cada vez mais necessidades de informação. Essa necessidade crescente tende a sobrecarregar as redes de comunicação, distorcendo, assim, a comunicação. Para minimizar os efeitos dessa barreira [...]. Somente as informações essenciais ao desempenho de suas funções devem ser transmitidas” (CERTO, 2003, p. 296).

Muitos autores consideram a coordenação um instrumento importante do administrador, mas se sabe que uma boa coordenação funciona através de uma boa comunicação, desta maneira a comunicação torna-se fundamental para auxiliar o administrador em seus negócios (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Para Griffin (2007) é importante que se saiba a diferença de uma informação e de um dado, já que os dois possuem as seguintes características. Dados são fatos brutos e números, por exemplo, o setor produtivo possui 10 máquinas, já a informação são os dados transformados em mensagens, por exemplo, com 10 máquinas a empresa precisa de mais funcionários para operá-las.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentado como foi desenvolvida a pesquisa para a obtenção dos dados.

Entende-se por metodologia científica o estudo e o aprimoramento de meios que favorecem a produção e a apresentação do conhecimento, abordando os processos lógicos e gráficos (SANTOS, 2004).

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

O trabalho tem em vista diagnosticar como é a organização da empresa em estudo e propor uma estrutura organizacional adequada. Deste modo utilizar-se-á da pesquisa descritiva, que é o fim de investigação que mais se enquadra com os objetivos do estudo proposto.

Para Andrade (2005, p.124) “Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática”.

Os meios de pesquisa que compõem este trabalho são:

a) Bibliográficos: no qual são usadas obras literárias para compor a estrutura teórica.

b) Estudo de caso: meio no qual se obtém mais detalhes sobre o assunto de pesquisa.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso permite uma investigação completa do que se deseja pesquisar, pois se trata de um assunto que exige detalhes para seu entendimento. Neste caso, se enquadra ao objetivo da pesquisa de entender como funciona a estrutura organizacional dessa empresa.

3.2 DEFINIÇÕES DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

A população da pesquisa é composta por todos os funcionários da empresa em estudo, já que é necessário entender as atividades de cada um deles para compreender como a empresa está organizada.

Para Andrade (2005) a população de uma pesquisa também pode ser chamada de universo da pesquisa, já que nela encontram-se todos os elementos necessários para a obtenção de informações.

O tipo de amostra é não probabilístico por conveniência, pois serão entrevistados apenas aqueles que podem contribuir para a pesquisa, neste caso os funcionários da cerâmica.

Para Appolinário (2006, p.130) “Tipo de amostragem não-probabilística no qual os sujeitos são escolhidos para compor a amostra de acordo com a conveniência ou facilidade do pesquisador”.

3.3 PLANOS DE COLETA DE DADOS

Quando os dados são qualitativos consegue-se uma descrição completa do que precisa ser respondido. É muito importante para entender o que acontece com um grupo de pessoas, por exemplo, assim conseguindo uma melhor percepção das características daquela população na qual se está pesquisando (HERNÁNDEZ SAMPIERI; FERNÁNDEZ COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2006).

Para a estrutura de todo o trabalho será utilizado dados secundários, pois é necessário entender as funções administrativas, a importância da estrutura organizacional, as características das empresas familiares e microempresas.

Os dados da pesquisa podem ser adquiridos por fontes primárias: dados históricos; arquivos e registros ou secundários: publicações literárias e/ou meios de comunicação (KMETEUK FILHO, 2005).

Já para compreender a estrutura da empresa em estudo serão utilizados dados primários, pois se utilizará de entrevista em profundidade para entender através das atividades exercidas pelos gestores e colaboradores como é composta a estrutura da cerâmica e também da observação diária.

A entrevista em profundidade, na qual se consegue ir direto ao ponto de dúvidas, proporciona melhor entendimento do que se busca entender (CHIUSOLI, 2013).

3.4 PLANOS DE ANÁLISE DE DADOS

O plano de análise é qualitativo, pois é o método que mais se enquadra com a pesquisa e com o resultado que pretende se alcançar, que é entender através de bibliografias e do estudo de caso como é a constituição da organização dessa empresa.

Para se entender o que os entrevistados pensam de maneira mais detalhada, a pesquisa qualitativa é a mais indicada, para se obter uma visão geral do assunto para depois entender os pontos específicos que formam determinado cenário que vai mostrar o que se acontece no ambiente de pesquisa (INSTITUTO PHD, 2013).

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentado os dados obtidos durante a pesquisa.

4.1 AMBIENTE DA PESQUISA: OBJETO DE ESTUDO.

A empresa em estudo é uma microempresa fabricante de telhas localizada no município de Sombrio, no extremo sul de Santa Catarina. Sua administração é realizada pelos filhos do proprietário. Por ser uma empresa familiar e sem uma estrutura organizacional definida se tem a necessidade de diagnosticar como é a organização da mesma e implantar um modelo conforme as necessidades apresentadas durante a pesquisa.

4.1.1 A empresa

Conhecida por Cerâmica do Nivaldo, a empresa pesquisada produz telhas de barro natural para cobertura, terminal e acabamentos de telhados, para clientes de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná.

Atualmente administrada por três dos quatro filhos do Sr. Nivaldo, este já aposentado ainda trabalha dentro da cerâmica e auxilia nas decisões a serem tomadas, pois herdou a mesma, ainda jovem, de seu pai Sr. José B Martins.

É uma empresa considerada pequena em relação às demais do município. Porém, das empresas do mesmo ramo da época em que começou com a produção de telhas é a única que permanece em atividade ainda.

A história da empresa se inicia da década de 60, quando José B Martins começou produzindo tijolos maciços para os agricultores de fumo que precisavam de tijolos para construir suas estufas. No fim desta década, além dos tijolos faziam telhas coloniais, trabalhava com seu cunhado e com seus filhos que iam crescendo dentro da pequena cerâmica.

Extraíam barro, de uma pequena barreira do outro lado do Rio da Lage que fica próximo da empresa, com pás e enxadas, pois não tinham acesso a máquinas e puxavam até a cerâmica de carro de boi. Tudo era feito de forma artesanal, e nesta década a empresa funcionou sem registro, pois não tinham contador na região.

Já na década de 70, a demanda de tijolos diminuiu por dois fatores: concorrentes passaram a fazer tijolos diferentes com furos e os estufeiros já haviam feito suas estufas não precisando tanto de tijolos. Com isso aumentaram a produção de telhas que era seu 2ª produto mais vendido, conseguiam fazer 15.000 peças por mês. Nesta mesma década, em 1976 a empresa foi registrada.

Com a abertura da BR-101, a distribuição de telhas aumentou, pois a principal dificuldade era o transporte feito para o Rio Grande do Sul feito por lanchas pela Lagoa de Sombrio. Só os filhos não eram suficientes para a toda a produção. Assim Sr. José começou a contratar funcionários vindos do interior, proporcionava a eles além do salário, hospedagem e comida em sua propriedade.

Na década de 80, houve mais expansão e o único filho homem do Sr. José, Nivaldo, passou a assumir o comando da empresa, já que suas irmãs tinham conseguido outros trabalhos e estudado. Com a vinda do telefone para a região ficou mais fácil vender as telhas, pois aumentava o leque de clientes. Nesta época a produção havia crescido para 30.000 peças por mês.

Já na década de 90, Sr. Nivaldo já contava com a ajuda de seus filhos que já trabalham na produção. Nessa época conseguiu fazer mais alguns galpões para secagem, fez outro forno, pois o que tinha não era suficiente. Esta década foi de obtenção de melhores equipamentos, e de abertura de novos mercados.

De 2000 até hoje também houve mudanças, Sr. Nivaldo passou a administração para seus filhos, conforme iam amadurecendo. Houve aumento da produção e da concorrência, foi possível conseguir automatismo para algumas máquinas da produção. Mudanças também vieram com a vinda da nota fiscal eletrônica que fez com que a filha do proprietário passasse a cuidar do escritório e conquistar espaço na gestão da cerâmica, implantando controle em Excel de toda a movimentação financeira da empresa como também controle de pedidos.

4.1.2 Ramo de atuação

Conforme o histórico apresentado, a fabricação de telhas foi uma alternativa para que a empresa continuasse a existir. Como é um produto relacionado à construção civil, conforme o crescimento da população é construído mais residências aumentando a quantidade de telhas vendidas.

É um produto que a família do proprietário sabe fazer e o mercado absorve o que é produzido mensalmente, por isso a empresa continua com a fabricação desse produto.

4.2 LEVANTAMENTO DAS TAREFAS

Para o levantamento das informações necessárias para este estudo, foi aplicado um questionário para um grupo de colaboradores e entrevista para outro grupo, conforme a disponibilidade de cada um. Assim, através das respostas obtidas foi possível identificar as atividades que cada um realiza na empresa.

4.3 LEVANTAMENTO DOS CARGOS E FUNÇÕES.

Após o recolhimento das informações referentes dos formulários preenchidos, foi elaborado um quadro com as descrições das atividades exercidas pelos funcionários da empresa em estudo contendo a sua função, porém o cargo não está definindo ainda.

Quadro 3- Atividades dos colaboradores.

Cargo	Função	Atividades
Colaborador 1	Administrativo	Contas a pagar e receber; Controle de: produção, expedição, vendas, compras, custos e financeiro; Atendimento aos clientes e fornecedores; Controle de EPI; Emissão de nota fiscal; e Serviços de limpeza.
Colaborador 2	Administrativo	Responsável pelo setor jurídico; Recebimentos e pagamentos; Reuniões com parcerias; Admissão e demissão de funcionários; Atendimento aos clientes e fornecedores; Controle de produção; Vendas; Compras; Manutenção elétrica e de equipamentos; Transporte interno dos produtos; Carregamento e descarregamento dos fornos; e Classificação dos produtos.
Colaborador 3	Produção	Responsável por parte da produção e queima das telhas; Auxilia na conservação dos equipamentos; Controle geral de produtos; e Controle de qualidade.

Continua...

...Continuação.

Colaborador 4	Produção	Responsável por parte da produção e queima das telhas; Controle de qualidade; e Preparo das embalagens.
Colaborador 5	Produção	Responsável pela escolha da matéria prima e por seu preparo; Responsável pela manutenção dos veículos e equipamentos; Trabalha em parte da produção; Atendimento ao cliente e fornecedor. Controle de qualidade; Responsável pela expedição; e Carregamento dos caminhões.
Colaborador 6	Administrativo	Conselheiro quando é preciso comprar ou vender algum equipamento; Responsável pela manutenção estrutural; Trabalha em parte da produção; Controle de qualidade; e Auxilia nas decisões da administração.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.4 ANÁLISE DOS CARGOS

Conforme a observação realizada, na empresa em estudo são praticadas atividades que são necessárias mais de um colaborador participar, para conseguir atender todo o serviço, por exemplo, controle de qualidade.

Porém, algumas atividades administrativas devem ser realizadas apenas por uma pessoa, uma segunda pessoa pode fazer caso seja necessário, por exemplo, caso o diretor precise se ausentar o gerente assume seu lugar em determinada tarefa designada.

Determinadas tarefas são consideradas específicas de cada cargo, por isso a importância de se ter uma estrutura formal na qual os colaboradores irão fazer suas atividades de forma especializada para que se consiga o bom êxito das atividades organizacionais (MAXIMIANO, 2008).

Para Álvares (2003), essas são algumas das desvantagens encontradas nas empresas familiares:

- a) Desorganização da estrutura;
- b) Ausência de uma divisão de funções;
- c) Recompensas repassadas de forma injusta;
- d) Relutância quanto a mudanças; e
- e) Instabilidade entre a relação dos familiares adentrando a empresa.

A empresa não possui uma hierarquia definida, o que prejudica o bom andamento de algumas atividades administrativas.

De acordo com os dados apurados, verificou-se que as seguintes atividades se repetem, conforme a tabela 9:

Quadro 4- Atividades com duplicidade.

Atividades duplicadas	Colaborador
Pagamento	1 e 2.
Recebimento	1 e 2.
Compras	1 e 2.
Vendas	1 e 2.
Atendimento aos clientes	1, 2 e 5.
Atendimento aos fornecedores	1, 2 e 5.
Controle de produção	1 e 2.

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

De acordo com o Quadro 9, o funcionário 2 também faz atividades que o funcionário 1 executa. Como são atividades administrativas e não da área de produção, essa duplicidades causam problemas, conforme observado, ao tomar decisões do melhor produto a ser comprado ou o que pode ser vendido.

O atendimento aos clientes e fornecedores são realizados por três funcionários. Isso pode causar pequenas confusões em tomadas de decisão, como por exemplo, a data de pagamento de determinado fornecedor. Já o modo de atendimento é diferente entre os três.

Por ser uma cerâmica familiar onde a residência do gestor é ao lado na qual os familiares do administrativo e produção passam o dia, é comum todos eles fazerem o atendimento, porém em uma visão empresarial isso causa problemas na gestão.

Ainda essa mistura de interesses pode passar uma imagem negativa da estrutura da empresa aos seus colaboradores, pois os gestores devem ter o cuidado para que tudo seja separado, evitando discussões em família (CASILLAS BUENO; DÍAZ; VÁZQUEZ SANCHEZ, 2007).

4.5 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Ao analisar as funções de cada funcionário, os mesmos foram definidos conforme quadro abaixo:

Quadro 5- Definição de cargos.

Colaborador	Cargo
Colaborador 1	Diretor administrativo
Colaborador 2	Gerente administrativo
Colaborador 3	Ceramista
Colaborador 4	Ceramista
Colaborador 5	Ceramista
Colaborador 6	Gestor

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

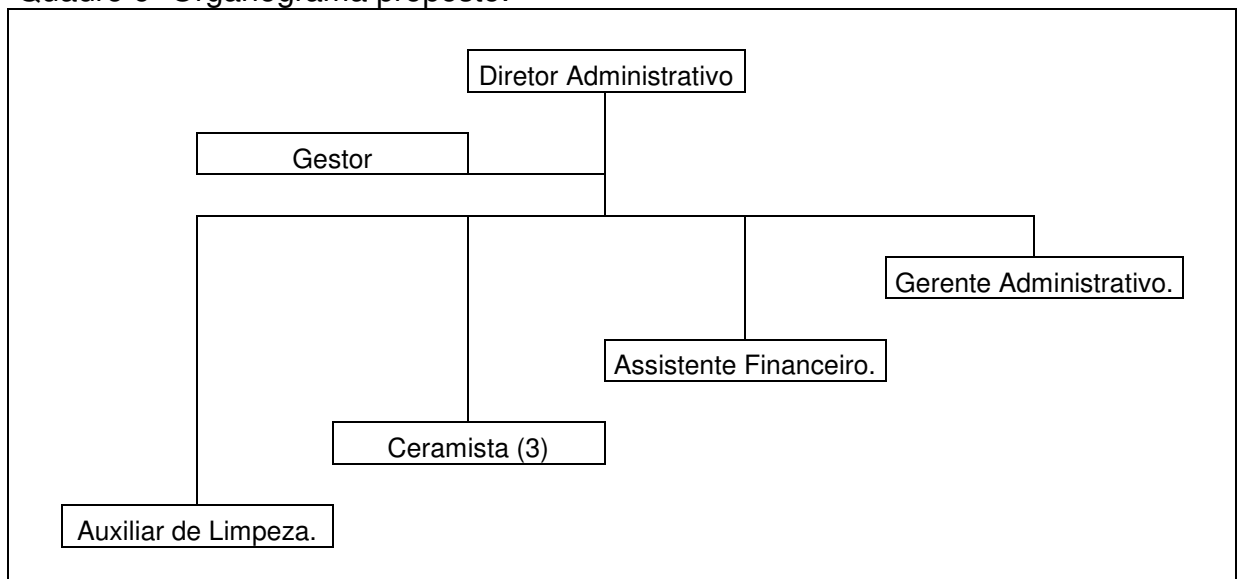
Pode-se verificar de acordo com a tabela que os cargos foram definidos de acordo com as funções que exercem.

Após a definição dos cargos e as definições das funções repetidas, foi verificado que a organização precisa de mais dois funcionários: um colaborador para as funções da área financeira, que está sobrecarregando o diretor e gerente administrativo e um auxiliar de limpeza, já que a limpeza é executada pelo diretor administrativo.

Ainda, definiu-se que as compras e vendas devem ser realizadas pelo diretor administrativo. Já o atendimento aos clientes e fornecedores será realizado pelo gerente administrativo. E o controle de produção continuará sendo realizado pelo gerente administrativo e diretor administrativo, dando prioridade ao diretor administrativo. O gerente administrativo realizará o controle de produção quando o diretor administrativo não estiver presente.

Sendo assim, segue o organograma proposto:

Quadro 6- Organograma proposto.



Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Abaixo se encontra o quadro com a nova definição de cargos já que a proposta é colocar mais dois funcionários na empresa para que as atividades sejam bem distribuídas e os outros colaboradores não fiquem sobrecarregados.

Quadro 7- Nova definição de cargos.

Colaborador	Cargo
Colaborador 1	Diretor administrativo
Colaborador 2	Gerente administrativo
Colaborador 3	Ceramista
Colaborador 4	Ceramista
Colaborador 5	Ceramista
Colaborador 6	Gestor
Colaborador 7	Assistente financeiro
Colaborador 8	Auxiliar de limpeza

Fonte: elaborado pela pesquisadora.

Abaixo segue o quadro com as atividades dos colaboradores, suas funções e cargos, já com as mudanças nas atividades incluindo os novos colaboradores.

Quadro 8- Cargos, funções e atividades dos colaboradores.

Cargo	Função	Atividades
Diretor administrativo	Nível estratégico: administrativo.	Controle de: produção expedição, vendas, compras, custos e financeiro; Controle de EPI; e Emissão de nota fiscal.
Gerente administrativo	Nível estratégico: administrativo.	Responsável pelo setor jurídico; Reuniões com parcerias; Admissão e demissão de funcionários; Atendimento aos clientes e fornecedores; Controle de produção; Manutenção elétrica e de equipamentos; Transporte interno dos produtos; Carregamento e descarregamento dos fornos; e Classificação dos produtos.
Ceramista	Nível operacional: produção.	Responsável por parte da produção e queima das telhas; Auxilia na conservação dos equipamentos; Controle geral de produtos; e Controle de qualidade.
Ceramista	Nível operacional: produção.	Responsável por parte da produção e queima das telhas; Controle de qualidade; e Preparo das embalagens.
Ceramista	Nível operacional: produção.	Responsável pela escolha da matéria prima e por seu preparo;

Continua...

...Continuação.

		Responsável pela manutenção dos veículos e equipamentos; e Trabalha em parte da produção; Atendimento ao cliente e fornecedor. Controle de qualidade; Responsável pela expedição; e Pelo carregamento dos caminhões.
Gestor	Nível estratégico: Administrativo.	Conselheiro quando é preciso comprar ou vender algum equipamento; Responsável pela manutenção estrutural; Trabalha em parte da produção; Controle de qualidade; e Auxilia nas decisões da administração.
Assistente financeiro	Nível estratégico: administrativo.	Contas a pagar e receber
Auxiliar de limpeza	Nível operacional: produção.	Serviços de limpeza.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4.6 ANÁLISE GERAL DA PESQUISA

Para propor um modelo de estrutura organizacional para a empresa em estudo foi necessário compreender os quatro papéis administrativos que são Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Como também entender a dinâmica das empresas administradas por familiares e conhecer as características das microempresas.

Sendo necessário também entender como é uma estrutura organizacional e como é composta, para que se pudesse criar um modelo seguindo os que os autores publicaram nesta área que é a base de qualquer empresa.

Para compreender como está organizada a cerâmica em estudo, foi necessário usar da pesquisa qualitativa, já que esta é a mais indicada quando é preciso estudar a fundo determinado assunto que não pode ser compreendido através de estatísticas, ou seja, números.

Assim foi aplicado um questionário para alguns dos colaboradores e para outros uma entrevista, conforme a disponibilidade de cada um em responder. Nesta pesquisa se buscou saber as atividades de cada um assim como sua função.

Através da mesma foi possível perceber que algumas atividades eram realizadas por três colaboradores, o que causava alguns transtornos, conforme observado.

Após a análise das atividades foi possível perceber a necessidade de reorganizar as atividades de quem mais trabalhava no administrativo, os

colaboradores 1 e 2, que tinham muitas atividades iguais. Ainda foi possível identificar a necessidade de outros colaboradores para auxiliá-los.

Por meio da identificação do que cada um fazia se conseguiu montar a estrutura organizacional identificada através de um organograma, apresentando os níveis hierárquicos que a empresa não possuía, já incluindo os novos colaboradores que foram propostos, para que as atividades fossem melhor distribuídas.

Através do organograma e a da identificação dos cargos que cada um exerce, e da sugestão de novos colaboradores, pode-se dizer que a empresa mesmo sendo familiar, o que muitas vezes passa a imagem de desorganizada, pode ter uma boa organização conforme suas características. No qual os níveis hierárquicos familiares não irão se misturar com os níveis dentro da empresa.

5 CONCLUSÃO

A velocidade com que as coisas acontecem no mundo empresarial fazem com que as organizações busquem por melhorias para que se mantenham no mercado atualizadas sobre tudo o que acontece.

Porém, para se manterem firmes e disponibilizarem a seus clientes um bom produto e/ou serviço, é necessário que trabalhem bem, ou seja, sigam o que foi planejado. Mas nem todas as empresas possuem um conhecimento sobre estrutura organizacional, organogramas, planejamentos entre outros.

Por isso, o presente estudo objetivou propor uma estrutura organizacional para uma microempresa familiar do segmento cerâmico de Sombrio-SC.

O tema do estudo surgiu da necessidade de estruturar a administração da empresa que contém vários problemas organizacionais. Por ser uma empresa pequena e administrada por irmãos com o auxílio do pai dos mesmos, desde a sua fundação, na década de 60, a mesma em momento algum passou por um planejamento documentado, ou algo que fornecesse para a mesma um meio em que a tornasse estruturada administrativamente.

Por meio da pesquisa bibliográfica e de campo onde foi compreendida a importância da estrutura organizacional bem definida e das entrevistas e questionários aplicados, no qual foi possível responder aos seguintes objetivos específicos:

a) **Levantar as funções desempenhadas por todos os colaboradores da cerâmica em estudo:** este objetivo foi alcançado quando foi realizada a pesquisa por meio de questionários para alguns colaboradores e entrevista para o restante.

b) **Organizar as funções por áreas específicas na empresa em questão:** o mesmo foi alcançado através das análises realizadas pelos dados contidos na pesquisa aplicada.

c) **Definir os cargos e propor suas melhorias:** por meio da pesquisa bibliográfica e pelas análises das funções foi possível definir os cargos e propor a inserção de dois colaboradores na empresa.

d) **Propor uma estrutura organizacional para a cerâmica a partir dos resultados obtidos na pesquisa:** pelos resultados anteriores se conseguiu montar

um organograma que atendesse as características da cerâmica, com os cargos definidos e seus níveis hierárquicos.

E destes resultados foi possível desenvolver e propor uma estrutura organizacional para que esta empresa familiar consiga se manter no mercado estando em equilíbrio internamente com seu colaboradores exercendo suas funções de modo que os resultados sejam obtidos com êxito sem conflitos.

Com isso, não haverá uma disputa de quem faz o que, já que todos têm seus cargos definidos. Desta maneira, passa-se uma imagem de empresa organizada para seus clientes, fornecedores, funcionários e principalmente aos familiares ligados aos administradores da empresa.

REFERENCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução a metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão:** processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência:** filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Thomson, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA. Cerâmica vermelha. Disponível em: <http://www.abceram.org.br/site/?area=34> Acesso em: 27 de out. 2014.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PANNO, Cláudia Caravantes; KLOECKNER, Mônica Caravantes. **Administração:** teorias e processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F, Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar:** conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** 9. ed São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Idalberto. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed São Paulo: Elsevier, 2005.

CHIUSOLI pesquisas. **Entrevista em profundidade.** Disponível em: <http://www.chiusoli.com.br/entrevista-em-profundidade/> Acesso em: 12 nov. 2013.

GRIFFIN, Ricky W. Introdução à Administração. São Paulo: Ática, 2007.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

INSTITUTO PHD. **A importância da pesquisa qualitativa**. Disponível em: <http://www.institutophd.com.br/blog/a-importancia-da-pesquisa-qualitativa/> Acesso em: 15 nov. 2013.

KMETEUK FILHO, Osmir. **Pesquisa e análise estatística**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2008.

_____, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

_____, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 10 ed São Paulo: Atlas, 1998.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos : uma abordagem gerencial**. 19 ed São Paulo: Atlas, 2010.

PREVIDELLI, José J; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá. UNICORPORE, 2005.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 6. ed. Rio de Janeiro: DP & A, 2004.

SEBRAE. **Cerâmica vermelha: estudo de mercado 2008**. Disponível em: [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C5B4284E12896289832574C1004E55DA/\\$File/NT00038DAA.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/C5B4284E12896289832574C1004E55DA/$File/NT00038DAA.pdf) Acesso em: 16 out. 2013.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Adelphino Teixeira. **Administração Básica**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed Porto Alegre: Bookman, 2005.

APENDICE

