

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO ELETROELETRÔNICO

Laisa Cristina da Silva dos Santos

Acadêmica do Curso de Bacharelado em Administração
Faculdades da Indústria IEL
thedallasrock@hotmail.com

Jusirmar Alves da Cruz

Prof. Orientador do Curso de Bacharelado em Administração
Faculdades da Indústria IEL
jusirmar.cruz@sistemafiep.org.br

RESUMO

A empresa Original Indústria Eletroeletrônica, objeto deste estudo, apresentou sua atual estrutura organizacional para identificar as suas principais características. O problema estudado é a ineficiência da estrutura organizacional adotada. O presente estudo foi desenvolvido com o objetivo de apresentar uma proposta com uma nova estrutura organizacional. Utilizou-se a pesquisa de campo, o levantamento bibliográfico sobre os assuntos pertinentes ao tema, observação participativa, entrevista informal e para a elaboração da proposta utilizou-se da ferramenta 5W2H com plano de ação. Entende-se que os objetivos específicos foram desenvolvidos com êxito, ou seja, identificaram-se as principais características da estrutura organizacional atual; pesquisaram-se novos modelos de estrutura organizacional; e para concluir consta uma proposta com um plano de ação para início da implantação de uma nova de estrutura organizacional.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Gestão empresarial. Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo realizou-se na Original Indústria Eletroeletrônica LTDA, uma empresa do ramo automotivo, situada na cidade de São José dos Pinhais-PR.

O tema escolhido foi baseado nas necessidades da empresa, visando uma nova estrutura organizacional, para um melhor aproveitamento de sua capacidade. Um tema bastante relevante para a área da Administração, a estrutura é a base de cada organização, é a partir dela que medimos a força competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2014).

Depois de um estudo sobre as necessidades da empresa, identificaram-se quais eram as deficiências em sua estruturação organizacional e quais as ações cabíveis para a resolução do problema encontrado.

Portanto, apresenta-se a caracterização da empresa, a metodologia utilizada para o desenvolvimento, à fundamentação teórica e a proposta de uma nova estrutura organizacional.

1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO NA EMPRESA

Para contextualizar a situação e conhecer melhor o histórico da empresa, optou-se por mais de uma visita de campo, sendo a primeira entrevista informal no dia 19 de agosto do ano de 2016. Nessa visita, durante conversa com o Sr. Norberto Tomio, Diretor e fundador, informou que deu continuidade ao trabalho que o seu pai já realizava há alguns anos no ramo de eletroeletrônicos, juntamente com a sua esposa e sócia, Sra. Naira Hosana, venderam alguns bens, compraram a matéria prima, resolveram utilizar os moldes e equipamentos que pertenciam ao pai do Sr. Norberto, começando assim uma nova empresa, fundada em 1999. A proposta principal da Original era fornecer alternativas em centrais elétricas, em placa de circuito impresso e relês automotivos. Com a entrada no segmento de conexões elétricas, a Original se posicionou no mercado como a mais promissora empresa neste segmento. Apresentar soluções inovadoras para a área de rastreamento de veículos via satélite, como sirenes que se comunicam, bloqueadores de combustível, centrais de proteção de circuitos, entre outras.

Em conversa com o Sr. José Germano Analista Comercial, também no dia 19 de agosto do ano de 2016, o mesmo informou que alguns dos clientes são importantes montadoras de veículos pesados; fabricantes de carrocerias para ônibus; mercado de reposição para relês e centrais elétricas; rastreadores de veículos via satélite, inclusive visando um mercado ainda em início de expansão a Original desenvolveu a conexão elétrica de 7 polos para freio ABS/EBS, que hoje já é bastante utilizada em rastreamento via satélite.

O Sr. Marcelo Pires, Coordenador do Setor de Engenharia, informou durante entrevista informal no dia 24 de agosto do ano de 2016, a Original é uma empresa 100% nacional com mais de 15 anos de atividade, sua especialidade é em desenvolver, fabricar e comercializar componentes e equipamentos eletrônicos, eletromecânicos e mecatrônicos para os mais diversos tipos de ambientes automotivos. O resultado da habilidade em integrar essas competências são produtos que aderem aos requisitos e normas do mercado de rastreamento automotivo com custo competitivo. Um exemplo é: todos os produtos manufaturados são 100%

testados por gigas de teste computadorizadas, que asseguram o funcionamento de cada item produzido.

No dia 31 de agosto do ano de 2016, o Sr. Norberto Tomio explicou que a equipe de engenheiros e técnicos da Original tem mais de vinte cinco anos de experiência em aplicações de eletrônica embarcada automotiva, sendo ela comprovada no desenvolvimento de produtos de automotivos pesados para empresas como: General Motors, Volkswagen, Ford, Fiat, Daimler Chrysler, Scania, Volvo, Marcopolo, Busscar, Thermo King, Randon, Noma, Pastre, Rodofort, Librelato, entre outras.

Conforme o Analista Comercial Sr. José Germano, no dia 2 de setembro do ano de 2016, a Original é fornecedora de componentes periféricos integrados em rede para rastreamento e gerenciamento de transportes atendendo as principais empresas do mercado Brasileiro como: Autotrac, Onixsat, Sascar, Zatix, Sighra, Orionn, Porto Seguro entre outras. Possui capacidade técnica para desenvolver:

- a) unidades de controle eletrônico em qualquer tecnologia;
- b) sensores e atuadores eletromecânicos, eletrônicos e mecatrônicos;
- c) redes embarcadas com ou sem fio.

Ainda segundo o Sr. José Germano, A Original mantém controle total no processo de fabricação e homologação de seus produtos com um rígido processo de validação realizando testes de avaliação de todos os parâmetros técnicos, mecânicos e operacionais de cada produto. Para isso dispõe de:

- a) dispositivos para testes de temperatura negativa e positiva com “rampa” de variação;
- b) equipamentos eletrônicos que reproduzem características específicas do ambiente automotivo, como por exemplo, geração transistores elétricos automotivos;
- c) equipamentos para registro de parâmetros operacionais em campo com capacidade de acesso remoto.

A Sra. Jaqueline Trancoso, responsável pelo setor de Recursos Humanos, enfatizou na conversa em 15 de setembro do ano de 2016: “realizamos uma avaliação dos principais problemas da empresa e chegamos à conclusão que sua

estrutura organizacional, já não atende suas necessidades e prejudica em seu crescimento”.

Um dos exemplos observados durante a visita no dia 20 de setembro do ano de 2016 foi à solicitação de compra de materiais de limpeza e descartáveis para uso no refeitório, bem como a solicitação de compras de solda estanho para teste no setor de engenharia. Ambas as solicitações de compra são encaminhadas para o Diretor assinar, o que demanda tempo e exige um controle desnecessário.

Com uma estrutura engessada adotada pela empresa, há dificuldade na tomada de decisão e isto pode prejudicar em seu futuro, ou seja, não consegue se adaptar a uma mudança de cenário rapidamente. Como descreve a Sra. Jaqueline Trancoso, no final do ano de 2012, a empresa teve um crescimento de pedidos e na carteira de clientes, rapidamente foi obrigada a aumentar a mão de obra na produção. Porém, não teve capacidade gerencial para manter todos os colaboradores e precisou dispensar cerca de trinta por cento da mão de obra contratada.

Portanto, o problema estudado é a ineficiência da estrutura organizacional adotada. A empresa possui uma estrutura que dificulta e retarda os processos mais simples da organização, demandando muito tempo para aprovação de situações que poderiam ser resolvidas sem envolver a Diretoria, por exemplo.

1.2 OBJETIVOS

Para a realização desse estudo optou-se por um objetivo geral e três objetivos específicos conforme apresentados a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é apresentar uma proposta com uma nova estrutura organizacional para a empresa Original Indústria Eletroeletrônica Ltda. Visando a necessidade de se adaptar ao mercado atual, o qual exige uma estrutura enxuta, porém eficiente e eficaz.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar as principais características da estrutura organizacional atual;

- b) pesquisar novos modelos de estrutura organizacional;
- c) propor uma nova estrutura organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Assim como foi para as grandes organizações, para uma empresa média ou pequena, a decisão da implantação de uma nova estrutura organizacional avaliando setor por setor, exigindo e colocando disciplina diferente de trabalho e ou cooperação dos colaboradores, colaboradores e terceiros, é crítica e trabalhosa, já que esta nova tratativa de método de trabalho influenciará de forma crucial e definitiva o seu futuro.

Sendin (2014) expõe que Jeffrey Pfeffer, professor de ambiente organizacional da Universidade Stanford, comenta que os empresários sabem que para ganhar agilidade e melhorar a dedicação dos empregados, precisamos descentralizar as decisões, ser menos autoritários, reduzir a hierarquia e distribuir os ganhos de forma justa. O porquê de isso não ser realizado está na crença de que isso custa tempo e dinheiro e seu retorno pode não ser certo, mas o principal motivo é que os empresários gostam do poder.

A empresa Original passou por eventos consideráveis no ano de 2012, conforme retrata a Sra. Jaqueline responsável pelo setor de Recursos Humanos da empresa, ocorreu que com a contratação de mão de obra produtiva, sem análise adequada da indispensabilidade, criaram-se custos financeiros de contratação e dispensa de aproximadamente trinta por cento dessa mão de obra contratada. A empresa não disponibilizou dados numéricos do prejuízo financeiro dessa situação, mas a Diretoria informou que foi um valor considerável.

Sendin (2014) expõe em sua reportagem a história do Sr. Pedro Parente, durante sua saga ao assumir a presidência da Bunge no Brasil no ano de 2010, ou seja, tinha o desafio de construir uma operação mais eficiente no país. Mas, da forma como a companhia estava organizada, nem eficiência nem crescimento seriam alcançados. A solução foi uma reestruturação organizacional que influenciou outras grandes empresas a mudarem suas estruturas buscando alcançar seus objetivos.

A intenção desse estudo é elaborar uma proposta com uma nova estrutura organizacional para a Original Indústria Eletroeletrônica Ltda, uma empresa de médio porte do ramo automotivo. Para isso, tendo como base a extensa literatura existente

sobre o assunto, recomendações e sugestões, pontos de atenção e de cautela, que deverão ser críticos para o sucesso de sua implantação, faz parte do corpo deste estudo as indicações dos principais benefícios e as dificuldades de se implantar uma nova estrutura organizacional, alertando sobre possíveis erros e citando os principais resultados que podem ser obtidos com a sua implantação. Com essa proposta, espera-se que a empresa tenha grande evolução em sua vantagem competitiva, pois com uma estrutura bem aplicada e executada a empresa só tem tendência a crescer em seu mercado de atuação.

1.4 METODOLOGIA

Esse estudo divide-se em três fases, a primeira fase é composta por uma pesquisa de campo, levantamento bibliográfico e visitas à empresa, em sua maioria para coletar informações sobre a atual estrutura organizacional.

Pesquisa de campo tem 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” (LAKATOS, 2010, p. 171).

A segunda fase consta a descrição do problema, com a observação participativa e entrevistas informais. Para o levantamento de dados relacionados ao problema, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, expondo a visão de autores relacionando tópicos da estrutura organizacional, a fim de justificar a proposta do estudo em questão.

Para Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 31) a técnica de observação é o que podemos definir de “aplicar atentamente os sentidos físicos a um objetivo para que dele obter um conhecimento claro e preciso”.

Observação participativa é definida por Lakatos (2010) como a ação de se envolver e deixar-se se envolver com o objeto de pesquisa, se tornando parte do mesmo.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir das referências teóricas em livros e artigos, onde devemos analisar as influências e contribuição científica do passado sobre determinado assunto ou problema. (CERVO, BERVIAN E SILVA, 2007).

E a terceira e última fase, utilizou-se das técnicas de descrição e plano de ação para a apresentação da proposta de um novo modelo de estrutura organizacional.

O modelo de plano de ação utilizado foi o 5W2H, que segundo Seleme (2012) é uma ferramenta da qualidade, utilizada para elaboração de um cronograma de planejamento, execução ou monitoramento de trabalhos ou projetos. O significado de seu nome que é representado pelas letras iniciais de sete palavras grafadas no idioma inglês, sendo cinco iniciadas por W (*what, who, when, where e why*) e duas iniciadas pela letra H (*how e how much*).

Para Possarle a ferramenta 5W2H é um “documento de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem executará, por meio de questões, capazes de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas, são elas: o quê, Quem, Onde, Quando, por quê, Como, Quanto”. (2014, p. 123).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo a fundamentação teórica dos temas envolvidos com a estrutura organizacional.

2.1 ESTRUTURA ORGANICIONAL

Segundo Menegon (2012, p. 88) “o que faz uma organização funcionar é a sua estrutura. A estrutura está para a organização como o esqueleto está para o corpo humano. Serve para sustentar e definir o lugar que cada indivíduo deve ocupar nela”.

Jones (2010) cita que o principal objetivo da estrutura organizacional é o controle, um dos sistemas formais de tarefas e relações de autoridade para determinar como as pessoas coordenam suas ações e usam os recursos disponíveis para alcançar objetivos organizacionais.

Para Child (2012, p. 29) “o propósito da estrutura organizacional é auxiliar no redirecionamento do esforço físico e mental, levando ao bom desempenho corporativo”.

2.1.1 Características da Estrutura Organizacional

Para Oliveira (2010, p. 72) uma das principais características que permite a visualização de uma estrutura organizacional é o organograma. Ele define como “a forma básica, tradicional de representar o poder que flui pela organização. As linhas do organograma representam o fluxo desse poder”, e expõe vários instrumentos utilizados pelas empresas para sua organização, são eles:

- a) os fluxogramas: para apresentar processos de trabalho;
- b) as descrições de cargo: para fins de seleção, treinamento de pessoal ou atribuição de salários;
- c) os layouts de áreas de trabalho e circulação: são gráficos que apresentam a forma de utilização racional do espaço disponível;
- d) e os manuais de normas e procedimentos: que agrupam as regras a serem seguidas por todos.

Para Child (2012, p. 4) “organizar é o processo de ordenar o esforço coletivo de forma a obter um resultado potencialmente superior aquele de indivíduos que agem ou trabalham sozinhos. O ato de organizar também exige certo grau de controle para monitorar o processo em relação as intenções iniciais”.

Segundo Jones (2010) cada desafio do desenho organizacional tem implicações no comportamento e no desempenho das pessoas da organização como um todo. Existem dois conceitos considerados indispensáveis para compreender como os gerentes e gestores superam todos os desafios para influenciar a forma como a estrutura organizacional funciona, são conhecidos como estrutura mecanicista e orgânica.

2.1.2 Estrutura Mecanicista

Chiavenato expõe (2010, p.207) as características da estrutura mecanicista na opinião de dois sociólogos ingleses, dos quais não cita os nomes. São elas:

- a) estrutura burocrática baseada em uma minuciosa divisão do trabalho;
- b) cargos ocupados por especialistas com atribuições claramente definidas;
- c) decisões centralizadas e concentradas na cúpula da empresa;
- d) hierarquia rígida de autoridade baseada no comando único;
- e) sistema rígido de controle: a informação sobe através de filtros e as decisões descem através de uma sucessão de amplificadores;

- f) predomínio de interação vertical entre superior e subordinado;
- g) amplitude administrativa de controle mais estreita;
- h) ênfase nas regras e nos procedimentos formais;
- i) ênfase nos princípios universais da teoria clássica.

Nesse modelo de estrutura, cada colaborador tem conhecimento exato do trabalho pelo qual é responsável e de acordo com Jones (2010, p. 89) “comportamentos inadequados são desencorajados ou proibidos”.

Jones define a estruturas mecanicistas como:

Estruturas que são projetadas para induzir as pessoas a se comportar de maneira responsável e previsível. A autoridade do poder e da decisão é centralizada. Subordinados são supervisionados de perto, e as informações são sobretudo em uma direção vertical para baixo, seguindo uma hierarquia claramente definida.(2010, p. 88).

Child (2012) define a estrutura mecanicista ou organização burocrata como papéis hierárquicos especializados em cuidadosas definições de regras e processos para resolver problemas relevantes nas organizações.

Em uma estrutura mecanicista a hierarquia e a padronização dos processos e procedimentos são as principais características, são o principal sistema de mecanismo de integração dentro das funções e entre elas. Jones (2010) ainda exemplifica quatro tipos de escolhas, que levam uma organização a ser mecanicista:

- a) especialização individual: tarefa claramente definida;
- b) mecanismos de integração simples: hierarquia é claramente definida;
- c) centralização: controle das tarefas é responsabilidade da administração;
- d) padronização: uso extensivo de regras para coordenar tarefas, e os processos de trabalhos previsíveis.

2.1.3 Estrutura Orgânica

Segundo Hall (2004, p. 48) a estrutura orgânica em vez de autoridade, especialização em tarefas, supervisão hierárquica, possuem uma estrutura em rede que ajusta as tarefas em um contexto envolvendo a comunicação, informação e opinião de toda a equipe.

Chiavenato (2009, p. 207) expõe as características da estrutura orgânica na opinião de dois sociólogos ingleses, dos quais não cita os nomes. São elas:

- a) estruturas organizacionais flexíveis e com pouca divisão de trabalho;
- b) cargos continuamente modificados e redefinidos por meio da interação com outras pessoas que participam da tarefa;
- c) decisões descentralizadas e delegadas aos níveis inferiores;
- d) tarefas executadas por meio do conhecimento que as pessoas têm da empresa como um todo;
- e) hierarquia flexível, com predomínio da interação lateral sobre a vertical;
- f) amplitude de controle administrativa mais ampla.

Jones define as estruturas orgânicas como:

Estruturas que promovem flexibilidade para que as pessoas iniciem mudanças e possam adaptar-se rapidamente a condições variáveis. Elas estão no lado oposto do espectro de organização de configuração de estruturas mecanicistas. Essas estruturas são descentralizadas, de modo que a autoridade do poder de decisão seja distribuída por toda a hierarquia. As pessoas têm a autoridade de tomar decisões de acordo com a necessidade da organização (2010, p. 90).

Na estrutura orgânica Jones (2010, p.89) “os papéis são definidos de maneira irrestrita e as pessoas estão sempre desenvolvendo novos tipos de habilidades de trabalho para executar tarefas que mudam continuamente”.

Jones (2010) ainda exemplifica quatro tipos de escolhas, que levam uma organização a ser orgânica:

- a) especialização combinada: colaboradores trabalham e coordenam juntos suas ações para realizar uma tarefa;
- b) mecanismos complexos de integração: mecanismos de integração como forças tarefas;
- c) descentralização: a autoridade é delegada a todos os níveis da organização;
- d) adaptação: contato pessoal para coordenar tarefas, e o processo de trabalho se torna imprevisível.

Child (2012, p. 33) expõe a teoria de Burns e Stalker que “ em um ambiente turbulento e imprevisível, a forma orgânica tinha mais probabilidade de sucesso que a forma mais comum – burocrática”.

Jones (2010, p. 90) cita que uma estrutura orgânica, com o passar do tempo desenvolve “normas e valores específicos que evoluem de tal forma que ressaltam a competência pessoal, a expertise. A capacidade de fornecer uma liderança criativa”.

2.1.4 Principais Tipos de Estrutura Organizacional

Jones (2010) cita que uma das questões que mais são consideradas é como agrupar e coordenar tarefas para obter uma divisão de trabalho que melhore a eficiência, eficácia e o desempenho organizacional. Cria um Padrão otimizado de relacionamentos horizontais e verticais entre os papéis ou divisões de equipes que habitarão a organização para melhor coordenar e motivar pessoas e outros recursos para atingir os objetivos pré determinados pela alta gerência.

2.1.4.1 Funcional

Para Lacombe (2012) esta estrutura é sempre indicada para empresas que não possuem uma diversificação grande em seu portfólio de produtos ou serviços. Essa estrutura se mostra eficiente em ambientes estáveis, em geral ela é adequada para empresas de pequeno porte. Proporciona um custo consideravelmente baixo nos casos que se encaixa e é eficaz.

Na visão de Jones (2010, p. 120) a estrutura funcional é “uma configuração que agrupa pessoas em departamentos ou funções separadas porque compartilham conhecimentos e habilidades em comum ou usam os mesmos recursos”.

Chiavenato (2009) avalia a estrutura funcional como uma estrutura implantada apenas em ambientes onde a um ambiente mecanicista, onde ocorrem menos mudanças tornando o ambiente estável e com grandes chances de sucesso para a estrutura em questão.

Na visão de Jones (2010) a estrutura funcional se torna um pilar ou base da diferenciação horizontal. A organização que reune tarefas e funções para aumentar sua eficácia, na qual conseqüentemente, alcançará seus objetivos, que em sua maioria é fornecer um produto ou serviço de qualidade com preços competitivos no

mercado. De acordo com a proporção da especialização da habilidade dos colaboradores, o índice de vantagem competitiva aparece.

2.1.4.2 Divisional

Para Child (2012) a estrutura divisional é adotada quando uma organização tem problemas de controle que vem da produção de vários produtos em muitas localizações diferentes, para uma variedade de clientes.

Segundo Lacombe (2012) uma estrutura divisional é caracterizada pela criação de unidades, independentes com relativa autonomia, muitas vezes chamadas de centros de resultado. Cada unidade, seja ela determinada de produto, área geográfica ou clientela, de acordo com a necessidade da organização, tem a responsabilidade pelo seu lucro ou prejuízo. Cada gestor, gerente ou chefe de unidade é responsável pelos resultados que a mesma apresenta a matriz da empresa, que é responsável em cobrar os resultados e estabelece as metas.

Na visão de Jones (2010) à medida que as organizações crescem, elas começam a produzir mais e mais produtos, com frequência, são muito diferentes uns dos outros. Além disso, quando uma organização aumenta sua produção de bens e serviços, em geral o faz em um número crescente de locais e para muitos tipos diferentes de clientes. Quando essa situação ocorre, é necessária uma estrutura que irá simultaneamente aumentar o controle sobre suas subunidades e melhor satisfazer as necessidades, permitindo controle e integração das operações de toda a empresa.

Uma estrutura divisional, de acordo com Lacombe (2012) é composta pelo agrupamento de várias funções, dependendo da demanda específica de produtos, mercados ou clientes. Se o problema da empresa for o controle da quantidade de produtos produzidos em suas unidades, aplicamos então a estrutura de produto. Se o problema da organização for a quantidade de unidades e sua respectiva distribuição, aplicamos a estrutura geográfica. Se o problema de controle se relacionar com a necessidade de atender diferentes clientelas em quantidades consideravelmente grandes, dividimos os grupos de cliente e aplicamos então a estratégia de mercado.

2.1.4.3 Matricial

A estrutura Matricial segundo Lacombe (2012) é baseada na estrutura divisional, com a diferença de que cada centro de resultado tem um prazo de duração limitado e se constitui em um projeto. Normalmente definida por um contrato com prazo determinado, que são apoiadas e guiadas por centrais permanentes, responsáveis pela criação do projeto em questão e alocação dos recursos humanos para cada projeto, deslocando os colaboradores conforme a necessidade, com relativa flexibilidade.

Jones (2010) cita a característica que define uma estrutura matricial, é o fato de que membros da equipe têm dois superiores, um gerente de equipe de produto e o gerente funcional.

Chiavenato (2009, p. 214) “cada atividade tem dupla subordinação: segue a orientação de gerentes funcionais e gerentes de produto, simultaneamente. Funciona como uma tabela de dupla entrada, apenas coloca alguns reparos nas velhas estruturas para torna-las mais ágeis e flexíveis às mudanças ambientais”.

Jones (2010, p. 137) define a estrutura matricial como “ um desenho organizacional que agrupa as pessoas e os recursos de duas maneiras simultaneamente: por função e por produto. Semelhante e ao mesmo tempo diferente de uma estrutura por equipe de produtos”.

2.1.4.4 Rede

Olivera (2010, p. 76) define que na estrutura em rede cada indivíduo é um ponto entre muitos, servindo-se de outros indivíduos que lhe possam fornecer as informações de que precisa “ atuando como informantes para outros participantes que necessitam de suas informações; e atuando igualmente como elos para o contato entre pessoas e necessidades de informações e outras de seu conhecimento que possuam as informações”.

Chiavenato (2009) cita que a mais atual é estrutura em rede, e ele a define como um meio de as organizações transferirem suas funções tradicionais para outras organizações que passam a ser interligadas por um determinado órgão coordenador, que forma o núcleo central da estrutura de rede. Enquanto o núcleo central mantém suas tarefas essenciais do negócio, transfere as demais atividades para essas

¹⁴ Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 11, n. 1, p. 218-249, jan./jun. 2018.

organizações, visando que o trabalho seja feito com melhor qualidade e o custo seja menor.

De acordo com Child (2012) a experimentação de novas formas de organização tem sido estimulada por progressos no ambiente de negócios, impondo novas exigências à organização. De modo geral, as formas convencionais de organização já não respondem adequadamente ao desafio imposto por essas exigências. A principal mensagem expressada por muitos executivos é que a estrutura corporativa que serviu de base para a formação e o crescimento dos negócios todo o século XX está em declínio há muito tempo.

Para Chiavenato (2009, p. 216) “a agricultura precisou de dez mil anos para permitir a era industrial, e esta precisou de apenas duzentos anos para gerar a era da informação”.

Chiavenato (2009) considera que precisamos conhecer o que foi feito no passado como base de nosso conhecimento, porém devemos aprender com os erros cometidos e usar como poder prático para o futuro, que se aproxima rapidamente a cada dia. A globalização e a internet são provas das mudanças rápidas que o mundo sofre. A administração aplicada adequadamente dará a vantagem que as empresas precisam para se adaptar tão rapidamente quanto o mundo dos negócios evolui.

2.2 ESTRATÉGIA

Oliveira (2003, p. 57) define estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Os autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 21) classificam a estratégia em dez escolas, como: escolas de Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, escola de aprendizado, de poder, Cultural, Ambiental e escola de Configuração. Posteriormente a estratégia aparece em várias publicações se formalizando a perspectiva de estratégia como “um processo de planejamento formal separado e sistemático”.

Bulgacov *et al* (2007, p.2) afirmam que “estratégia organizacional, mais especificamente, dedica-se ao estudo dos processos que levam à mudança organizacional e à sustentabilidade organizacional a longo prazo”.

Vizeu e Gonçalves (2010) consideram que a gerência da empresa deve ter cuidado ao escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais adequado, tendo em vista a sua capacitação e o objetivo que a empresa pretende alcançar. Porém, deverá estar ciente dos riscos na tomada de decisão, a escolha poderá nortear o seu desenvolvimento por um período de tempo significativamente longo.

2.2.1 Os Níveis de Estratégia

Na visão de Scatena (2012) de uma forma geral, existem três níveis de estratégia que devem ser considerados para efetuar um planejamento estratégico, é a partir dessa avaliação que definimos as ferramentas estratégicas que melhor se adequaram a situação da empresa. Assim, um planejamento estratégico deverá conter um plano de ações que contemple o maior número de estratégias para os diferentes níveis: corporativo, de negócio e funcional.

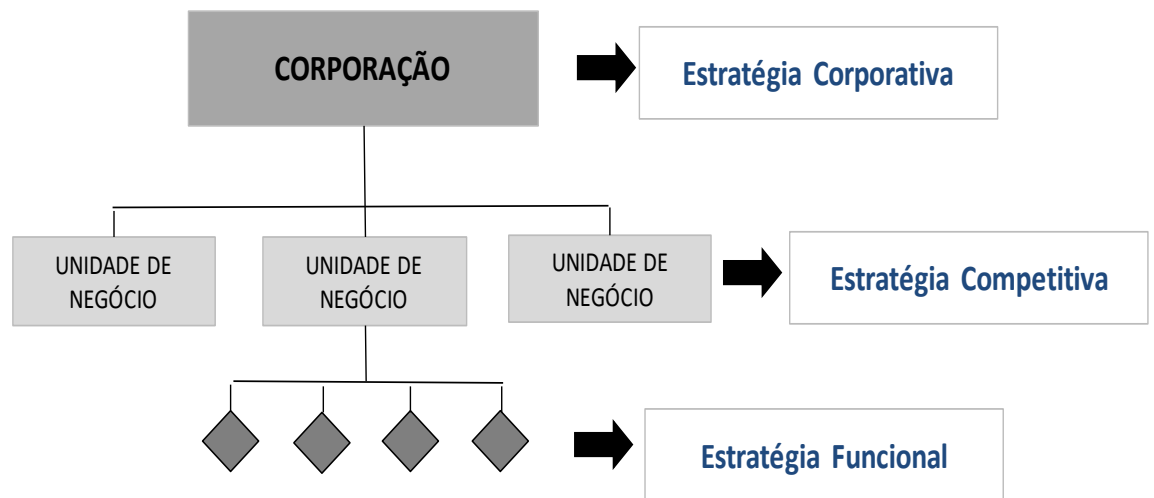
Para Bulgacov *et al* (2007) o nível corporativo é definido como o grupo de dirigentes que identificam e definem as tarefas e através delas as estratégias da organização.

Johnson, Scholes e Whittington (2009) considera que a estratégia em nível de negócios ou como é mais conhecida estratégia competitiva, se refere a como os negócios devem concorrer, definir preços e sua diferenciação em seu mercado de atuação.

Scatena (2012) comenta que o terceiro nível de estratégia conhecida como estratégia funcional ou operacional, é onde os processos e estratégias são efetivamente colocados em prática, onde são executados.

Na Figura 1 percebe-se o visual da organização nos níveis de estratégia. Os níveis de estratégias acompanham a alocação dos níveis da corporação. Visualiza-se que o primeiro nível é diretamente ligado com a corporação, à alta direção e gestão. O segundo nível está ligado à área de supervisores e gerentes e o terceiro e último nível está ligada a parte operacional.

FIGURA 1 – NÍVEIS DE ESTRATÉGIAS



Fonte: Scatena (2012)

2.3 GESTÃO ORGANIZACIONAL

De acordo com Child (2012, p. 17) “a excelência na gestão é uma das melhores fontes sustentáveis da vantagem competitiva. A gestão é um ativo que cada empresa desenvolve para adequá-la a suas necessidades e situação, não podendo se simplesmente comprada”.

Para Scatena (2012, p. 20) “a atividade da gestão empresarial é colocar em prática o conhecimento adquirido sobre planejamento, organização, direção e controle”.

2.3.1 Modelos de Gestão

Segundo Assen, Berg e Pietersma (2010) os modelos de gestão são apenas uma ferramenta para os profissionais, podemos considerá-la uma forma específica de comunicação que elimina as possíveis dificuldades e aumenta o campo para trabalho que precisa ser realizado.

Para Scatena (2012, p. 140) na gestão empresarial para que os gestores mantenham uma condução prospera da organização, exige-se que seja escolhido um modelo de gestão e que o faça ser conhecido por todos os membros da organização.

O modelo de gestão determinado pela organização “deve se configurar o esquema de funcionamento de uma empresa, como um mapa a orientar o navegante”.

Para Assen, Berg e Pietersma (2010) a gestão organizacional se divide em três submodelos: modelos estratégicos, modelos táticos e modelos operacionais. Assim como na divisão dos níveis de estratégia de uma empresa. Algumas dessas ferramentas foram criadas para solucionar os problemas e desenvolver a eficácia da organização, nenhum desses modelos vai ajudar ou garantir que o gestor resolva um problema de forma simples e eficaz, pelo contrário, a grande variedade de modelos apresentados pode até confundir e desorientar.

3 PROPOSTA DE UMA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos durante a pesquisa, bem como a proposta de uma nova estrutura organizacional para a empresa Original Indústria Eletroeletrônica Ltda.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL

No decorrer da pesquisa para a elaboração deste estudo, realizaram-se visitas à empresa Original Indústria Eletroeletrônica Ltda., as quais estão citadas no item 1.2 contexto da situação da empresa, com o objetivo de identificar a atual situação e as principais características da estrutura organizacional adotada, conforme descrito a seguir.

Com cerca de quinze anos no mercado, a empresa apresenta uma estrutura organizacional que determina controle extremo sobre todas as situações e atividades, desde a compra de material de limpeza, quanto à tomada de decisões referentes à gestão organizacional e suas estratégias de negócio. Observou-se que a empresa não possui um organograma para a definição da hierarquia, dos cargos e suas respectivas atividades. As rotinas demonstram claramente as características de uma estrutura organizacional mecanicista como, por exemplo, a de centralizar a tomada de decisões no Diretor e Sócio da empresa. Uma rotina que deixa claro seu modelo de estrutura organizacional desde o primeiro dia do colaborador na empresa, ou seja, durante o treinamento de integração dos colaboradores é apresentado de forma informal para o colaborador a informação de quem é o seu superior, porém, com a

influência e a percepção diária no ambiente de trabalho, os colaboradores tendem a se direcionar diretamente a Diretoria, para a resolução de situações simples e que não deveriam ser resolvidas pela alta gestão, mesmo sendo fáceis de solucionar demandam tempo, a Diretoria poderia utilizar esse tempo na elaboração de estratégias de negócios visando aproveitar todo o potencial da empresa. Esse costume é incentivado pelo Diretor e Sócio da empresa, para manter o controle e ordem da produção, sobre sua supervisão.

No ano de 2012 a empresa passou por um período de impacto em sua gestão, ocorreu à necessidade, na visão do Diretor, de contratar mais colaboradores para suprir a demanda de um novo cliente. Essa decisão foi tomada e o aumento da mão de obra da produção foi realizado, com a devida urgência exigida pela Direção. Acontece que essas contratações não foram decididas em conjunto com os responsáveis pelo processo, não foram realizadas reuniões para análise da real necessidade do aumento da mão de obra produtiva. Os gestores e supervisores da produção e dos outros setores da empresa, não tinham mais como manter a quantidade de colaboradores ativos, e muitos estavam com tempo ocioso de produção. Então, três meses após as contratações, cerca de trinta por cento da mão de obra foi dispensada, gerando um desperdício de tempo em processos de seleção, recrutamento, de treinamento e de recursos financeiros que envolveram o processo de contratação e desligamento dessa mão de obra.

Essa situação foi prova da falta de divisão de autoridade e de autonomia na tomada de decisões para os supervisores e líderes de produção. Gerando prejuízo financeiro para a organização.

Dentro dos setores de produção a estrutura é rígida e exige dos colaboradores o cumprimento das regras e normas, principalmente da qualidade, já que a empresa é certificada pela ISO: 9001. Os processos de trabalho são definidos e divididos de acordo com a experiência dos empregados, e em sua maioria a mesma pessoa faz o mesmo processo por dias e até semanas. Gerando um cansaço que pode ocasionar falhas nos processos devido à fadiga e a rotina de trabalho.

A empresa já passou por tentativas de mudança no ambiente organizacional, para a erradicação das causas das falhas nos processos, porém, não teve sucesso devido à resistência de colaboradores e até mesmo dos gestores à mudança.

Todas essas situações influenciam diretamente nos resultados da empresa, como mencionado pelo autor Menegon (2012), a estrutura está para a empresa como

o esqueleto está para o corpo humano, para sustentar. Uma estrutura bem fundamentada e aplicada ajudará a empresa a passar por situações sem danificar sua essência. A empresa Original, como observado, tem dificuldades na divisão de autoridade, o Diretor da empresa tem o costume de orientar os demais colaboradores para que o procurem para informar sobre os assuntos cotidianos dos setores de produção e setores administrativos.

Com a falta de um organograma os colaboradores, muitas vezes, não respeitam a hierarquia que subsiste na empresa. E no caso da área administrativa, a falta do organograma influencia na falta de autonomia nas decisões respectivas aos cargos, não existe uma descrição de cargo onde é especificado o que o colaborador deve fazer a quem deve responder e por quem ele é responsável.

Assim, evidenciou-se que a maioria dos colaboradores deseja ver suas responsabilidades e níveis de autoridade bem definidos, mas não gostam de ser cobrados pelos resultados e responsabilidades que o cargo exige. Porém, conforme menciona Oliveira (2014) esses resultados são definidos pelo plano estratégico da empresa que deve ser ligado diretamente com a estrutura organizacional. O plano estratégico da empresa pode ser visualizado como o sistema muscular do corpo humano, e a estrutura que é a base (o esqueleto humano), ou seja, estão devidamente ligado um ao outro com o objetivo de fazer o corpo humano (empresa) ir para frente.

No Quadro 1, pode-se visualizar um resumo com as características encontradas na organização, versus as características das estruturas mecanicistas e orgânicas.

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS MECANICISTA X ORGÂNICA

CARACTERÍSTICAS MECANICISTAS (X)	CARACTERÍSTICAS ORGÂNICAS (V)	CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA PESQUISADA
Processo decisório centralizado	Processo decisório descentralizado	X
Controle e autoridade rigidamente centralizados	Compartilhamento de responsabilidades e de controle	X
Ênfase nos cargos e nos indivíduos que os ocupam	Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.	X
Comunicação Vertical	Comunicação Horizontal	X
Auto nível de especialização	Mudança constante das tarefas individuais	X
Relacionamento autoridade-dependência	Confiança e crença recíprocas	X

Fonte: Autores (2016).

3.2 MODELOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Essa sessão aborda exemplos dos modelos de estrutura organizacional, para a melhor definição da proposta da nova estrutura organizacional para a empresa Original Indústria Eletroeletrônica Ltda.

3.2.1 Modelos de Estrutura Organizacional Mecanicista e Orgânico

A estrutura Mecanicista é indicada para as empresas que possuem a linha produtiva em série como seu objetivo principal. Os exemplos de empresas adeptas a estrutura mecanicista são indústrias automobilísticas e franquias mundiais como, por exemplo, o McDonald's. Que tem como foco principal a concentração de esforços em uma única atividade (COSTA, 2015).

Este tipo de estrutura, normalmente é orientado quando existe precisão, e a segurança e responsabilidade é considerada prioridades para as empresas. Porém, mesmo sendo considerada com custo baixo, a estrutura mecanicista é considerada ultrapassada, engessada ou até mesmo pré-histórica em comparação a economia globalizada que vivemos, onde as empresas se deparam com um ambiente mutável,

que demanda incessantes mudanças e moldagem para novos cenários. Dessa “limitação”, deste modelo é conhecido como desumano, por sempre estar com o foco no resultado, sem levar em consideração com aspectos pessoais.

A estrutura orgânica apareceu a partir da necessidade de sobrevivência das empresas em ambientes de mercado cada vez mais instáveis e competitivos, criada pela falha apresentada na estrutura mecanicista. A estrutura orgânica visualiza a empresa como um sistema aberto de interação com o meio ambiente organizacional, utilizando-se de métodos e técnicas simples para alcançar seus objetivos. Um exemplo de empresa de sucesso que é adepta a esta estrutura é a Google e IBM - *International Business Machines*, que em seu auge, dominava seu segmento no mercado e após grandes prejuízos optou pela mudança de sua estrutura mecanicista para a orgânica, que busca uma estrutura simples e flexível. Onde segundo Costa (2015), o modelo orgânico exige uma estrutura organizacional mais flexível e adaptável, com um sistema de decisões descentralizado e hierarquia flexível, oferecendo, assim, mais oportunidade de desenvolvimento humano.

A principal crítica da estrutura organizacional orgânica se baseia no mesmo princípio de sua maior qualidade, ou seja, o fato de sua natureza ser demonstrada como objetiva e é uma ideia contrariada facilmente quando se é aplicada na sociedade e nas organizações.

Assim, entende-se conforme a pesquisa realizada durante este estudo, que a mudança da estrutura organizacional da empresa Original, objeto deste estudo, deve ser realizada com foco na estrutura organizacional orgânica. Porém, enfatiza-se que a mudança acontecerá aos poucos, porque ainda há em sua maioria, processos e características mecanicistas. No entanto, é necessário visar à melhoria nos itens de descentralização de hierarquia, divisão, compartilhamento de responsabilidades e autoridade.

3.2.2 Modelos de Gestão para Estrutura Organizacional Orgânica

De acordo com Assen, Berg e Pietersma (2010), pode-se dividir os modelos de gestão relacionados com estrutura organizacional em três níveis, os modelos de nível estratégicos, táticos e operacionais. Para esses autores, em sua relação de sessenta modelos de gestão, os quais não são considerados somente ferramentas de gestão,

mas uma forma essencial de comunicação dentro das organizações, com o objetivo de eliminar as maiores dificuldades enfrentadas por a maioria dessas organizações.

Para Vizeu e Gonçalves (2010) as técnicas de gerenciamento estão relacionadas com os instrumentos utilizados na gestão e operação dos negócios. Algumas dessas ferramentas são conceitos dessas técnicas, adaptadas para cada processo, os quais identificam como variável de modelos gerenciais como exemplo pode-se considerar: Just-In-Time, Análise de Cenários; *Benchmarking*; Melhoria Contínua; *Kaizen* e Gestão Centralizada; Gestão Descentralizada.

Seguindo a linha de pensamento de Assen, Berg e Pietersma (2010), descreve-se neste tópico três modelos de gestão para estrutura organizacional orgânica, em seus respectivos níveis estratégico, tático e operacional. Sendo eles o Planejamento estratégico de capital humano, *Benchmarking*, *Kaizen*.

Para o nível estratégico sugere-se o modelo de planejamento estratégico de capital humano e pode ser definido, segundo Assen, Berg e Pietersma (2010), como um agrupamento de conhecimentos e habilidades do capital humano, analisando os elementos de seu desenvolvimento para a montagem de um plano de ação, que integrado a estratégia da empresa, será utilizado para gerencia-lo atualmente e futuramente. Essa ferramenta permite que a empresa analise o capital humano disponível, suas possibilidades de alterações na demografia da força do trabalho atual, no desenvolvimento de cenários para a prevenção de mudanças na organização e no mercado de trabalho. Seu uso permite a empresa ser flexível e a capacidade de dimensionar suas condições para enfrentar desafios e obstáculos futuros.

No nível tático recomenda-se o modelo de *Benchmarking*, utilizado para a comparação da sistemática de processos e desempenhos em indicadores pré-definidos pelas empresas. E segundo Assen, Beg e Pietersma (2010) seu objetivo principal é encontrar as brechas entre as práticas de desempenho da empresa, com a finalidade de criar novos padrões e melhorar os processos. Existem quatro tipos básicos de Bechmarking o interno, competitivo, funcional e genérico, cabe a empresa a definição do melhor método, porém, todos eles são úteis e podem trazer novas visões sobre as forças e fraquezas da empresa.

Segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 83) *Benchmarking* “consiste em comparar processos, produtos e ou serviços de uma empresa com aqueles

correspondentes nas empresas líderes, ou seja, com os melhores processos e serviços”.

Para o nível operacional Assen, Berg e Pietersma (2010), expõem a definição do modelo de *Kaizen* que significa, literalmente, “mudança para o bem” e seus principais elementos são a qualidade, o esforço, a vontade de mudança e comunicação. Esse modelo de gestão operacional serve para a resolução de muitos tipos de problemas como a ineficiência de processos, qualidade insatisfatória e também prazos de produção e entrega, essa ferramenta auxilia a empresa a eliminar os desperdícios e ineficiência dentro dos processos organizacionais.

Para Mello (2011, p. 150) “*Kaizen* é uma filosofia de melhoria contínua nas pessoas, ambientes e processos”.

Os três modelos apresentados são indicados para a implantação na empresa, visando ações em seus processos produtivos e consequentemente ajudar a garantir os objetivos organizacionais, futuramente traçados no plano estratégico da empresa.

3.3 PROPOSTA DA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como mencionado este estudo consiste na apresentação de uma nova estrutura organizacional, para Oliveira (2014) devemos visualizar como áreas que em conjunto, na maioria das vezes, atingem o melhor resultado.

Para a elaboração da proposta, considerou-se o princípio básico de que a estrutura organizacional é como um fator de sustentação para a empresa alcançar seus objetivos, previamente estabelecidos no processo de planejamento estratégico. Porém, muitas empresas começam o processo de implantação ou mudança de estrutura organizacional sem antes elaborar um plano estratégico, e a pergunta é o porquê alterar a estrutura? A resposta é simples, para realizar ajustes internos a fim de receber o plano estratégico atualizado ou realizado pela empresa.

Assim, recomenda-se que o estudo da estrutura organizacional se inicie o mais cedo possível, bem como o desenvolvimento e a implementação de uma otimizada ou nova estrutura organizacional, porque os resultados podem não ser alcançados, devido às atividades não estarão definidas, os profissionais da empresa terão dúvidas sobre os seus limites de autoridade e responsabilidades, a interação entre os setores ou departamentos da organização serão quase que inexistentes, e o processo decisório pode ser inapropriado ou ser realizado de forma errada.

A intenção desta proposta é apresentar uma nova estrutura organizacional, que seja um *link* entre os modelos de estrutura mecanicista e orgânica, porque provavelmente a empresa não sobreviveria a uma mudança drástica, passando de uma estrutura organizacional mecanicista para uma estrutura orgânica.

A contribuição que a estrutura organizacional, desde que adequadamente implementada, poderá proporcionar à empresa vantagens em seu desenvolvimento e crescimento, para que isso ocorra à estrutura deve ter ligação com o plano estratégico da empresa, algumas contribuições e suas ligações são, por exemplo, a identificação das tarefas necessárias ao alcance dos objetivos estabelecidos, isso se aplica quando a estrutura organizacional é estabelecida com base no plano estratégico da empresa.

Visando atingir o objetivo geral deste estudo, aplicou-se o plano de ação 5W2H, com a finalidade de apresentar o passo a passo da implantação de um novo organograma para a empresa Original Indústria Eletroeletrônica Ltda., com foco na estrutura orgânica, conforme Quadro 2 a seguir:

QUADRO 2 - 5W2H ORGANOGRAMA

PLANO DE AÇÃO 5W2H						
1º PASSO: ORGANOGRAMA						
What O quê?	Who Quem?	Where Onde?	When Quando?	Why Por que?	How Como?	How Much Quanto custa?
Pesquisar modelos de organograma orgânico	Analista de RH	No setor de Recursos Humanos	1º Semestre/ 2017	Para elaborar organograma orgânico	Com análise apresentada nesse estudo de estágio.	1 semana de trabalho do Analista de RH.
Elaborar três modelos de organogramas orgânicos	Analista de RH	No setor de Recursos Humanos	1º Semestre/ 2017	Para apresentar à Diretoria	Com dados da empresa.	2 semanas de trabalho do Analista de RH.
Apresentar os três modelos de organogramas à Diretoria	Analista de RH	Setor de Recursos Humanos e Diretoria da empresa	1º Semestre/ 2017	Para à Diretoria Aprovar	Elaborar a apresentação para a Diretoria	1 dia de trabalho da Analista de RH
Divulgar o novo modelo aprovado pela Diretoria	Analista de RH e Diretoria	Em todos os setores da empresa Original	1º Semestre/ 2017	Para a reestruturação voltada ao modelo orgânico	Divulgar nos murais e redes sociais da empresa.	1 dia de trabalho da Analista de RH

Treinar todos os colaboradores no novo modelo de organograma	Analista de RH	Em todos os setores da empresa Original	1º Semestre/ 2017	Para reestruturação voltada ao modelo orgânico	Elaborar treinamento para os colaboradores	2 semanas de trabalho do Analista de RH
Implantar novo organograma	Analista de RH e Diretoria	Em todos os setores da empresa Original	1º Semestre/ 2017	Para reestruturação voltada ao modelo orgânico	Realizar mudanças necessárias para implantação juntamente com os colaboradores	1 mês de trabalho do Analista de RH
Acompanhar implantação do novo organograma	Analista de RH e Diretoria	Em todos os setores da empresa Original	1º Semestre/ 2017	Para saber o nível de satisfação dos colaboradores	Realizar pesquisa interna	2 meses de trabalho do Analista de RH

Fonte: Autores (2016).

Evidencia-se no Quadro 2, as etapas desde a pesquisa para identificar os modelos de organogramas orgânicos, a sua elaboração, aprovação, divulgação e implantação, bem como os responsáveis e suas atividades no referido plano de ação.

Aplicou-se também o plano de ação 5W2H, com a finalidade de apresentar o passo a passo da implantação das descrições de cargos, conforme Quadro 3 a seguir.

QUADRO 3 - 5W2H DESCRIÇÃO DE CARGO

PLANO DE AÇÃO 5W2H						
2º PASSO: DESCRIÇÃO DE CARGO						
What O quê?	Who Quem?	Where Onde?	When Quando?	Why Por que?	How Como?	How Much Quanto custa?
Identificar cargos existentes na empresa	Analista de RH	No setor de Recursos Humanos	1º Semestre/ 2017	Para elaborar descrição de cargos	Analisando em conjunto com os gestores de cada setor	1 semana de trabalho do Analista de RH
Localizar ou elaborar cargos de acordo com o novo organograma	Analista de RH	No setor de Recursos Humanos.	1º Semestre/ 2017	Para elaborar descrição de cargos	Comparar análise dos gestores com organograma	1 semana de trabalho do Analista de RH.

Descrever as competências	Gestor e Colaborador	Em todos os setores da empresa Original	1º Semestre/ 2017	Para auxiliar na implantação da descrição de cargos	Gestor e colaborador descrevem juntas as atividades	2 horas de trabalho de cada
Conferir e aprovar as descrições de cargo	Analista de RH e Gestores	No setor de Recursos Humanos	1º Semestre/ 2017	Para aprovar descrição de cargos	Verificando e analisando cada descrição de cargos	1 semana de trabalho do Analista de RH
Recolher assinaturas	Analista de RH	Em todos os setores da empresa Original	1º Semestre/ 2017	Para auxiliar na implantação da descrição de cargos	Chamar colaborador para conferir e assinar descrições de cargo	1 dia de trabalho da Analista de RH
Arquivar cópia	Analista de RH	No setor de Recursos Humanos	1º Semestre/ 2017	Para evidenciar a implantação da descrição de cargos	Arquivar copia da descrição na pasta de cada colaborador	1 semana de trabalho do Analista de RH
Implantar como rotina do RH	Analista de RH	No setor de Recursos Humanos	1º Semestre/ 2017	Para acompanhar as descrições de cargos	Incluir na rotina de atividades e na descrição de cargo do setor de RH	1 dia de trabalho da Analista de RH

Fonte: Autores (2016).

Visualiza-se no Quadro 3, as etapas para a elaboração das descrições de cargo, desde a pesquisa dos cargos, a sua elaboração, conferência, aprovação e implantação, bem como os responsáveis e suas atividades no referido plano de ação.

Como sugestão para contribuição com a empresa, recomenda-se um modelo de organograma, adaptado do modelo em Rede. A ideia principal desse modelo é exemplificar que neste tipo de estrutura, resgatando Olivera (2010) e Chiavenato (2009), o colaborador é um ponto entre muitos, porém todos com sua importância, servindo e recebendo diversas informações, bem como atuando como elos em toda a cadeia da estrutura organizacional, a alta cúpula mantém suas tarefas essenciais do negócio e transfere as demais atividades, visando a execução das atividades com melhor qualidade e menor custo.

Visando auxiliar na elaboração e implantação, o Quadro 4 apresenta um modelo de descrição de cargo. Nota-se os principais elementos relacionados ao cargo, ou seja, título do cargo, setor ou departamento, faixa salarial, descrição sumária, atividades, escolaridade, experiência profissional e superior imediato.

QUADRO 4 - MODELO DE DESCRIÇÃO DE CARGO

Cargo: Coordenador Comercial	Sector / Departamento: Comercial		
Faixa Salarial:	Menor	- Média	- Maior
	R\$ 00,00	/ R\$ 00,00	/ R\$ 00,00
Descrição Sumária:			
Planejar vendas, atender clientes e coletar indicadores do mercado consumidor. Coordenar rotina de equipe de vendas. Recrutar, treinar e avaliar profissionais de vendas de produtos e serviços. Apresentar à gerência os resultados das metas de vendas.			
Atividades:			
• A - PLANEJAR VENDAS (PRODUTOS E SERVIÇOS) • B - SUPERVISIONAR ROTINA DA EQUIPE DE VENDAS • C - COLETAR INDICADORES DO MERCADO CONSUMIDOR • D - RELACIONAR-SE COM CLIENTES INTERNOS • E - ATENDER CLIENTES (PRÉ E PÓS-VENDA) • F - RECRUTAR PROFISSIONAIS DE VENDAS (PRODUTOS E SERVIÇOS)			
Escolaridade:	É desejável superior completo ou incompleto/cursando em Administração. Requer conhecimentos especializados na área de atuação, acompanhada por cursos e treinamentos.		
Experiência profissional: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior a três anos como Coordenador Comercial.			
Superior Imediato: Diretor Executivo			

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014).

Entende-se com a elaboração e implantação do organograma e as descrições de cargos, que a empresa conseguirá reunir condições para implantar os demais itens citados por Oliveira (2010), o qual considera o organograma como principal elemento para visualização de uma estrutura organizacional, aliado as descrições de cargo

expõe a necessidade de desenvolver os próximos elementos, ou seja, os fluxogramas dos processos de trabalho; os layouts de áreas de trabalho e circulação; e os manuais e procedimentos que agrupam as regras para todos.

Os modelos de organograma e descrição de cargo apresentados, conforme indicado durante o passo a passo dos planos de ação, têm o propósito de incentivar o comportamento orgânico dentro da organização, ou seja, este processo de inclusão do colaborador na definição do novo modelo de organograma e descrição de cargo é comum em estruturas orgânicas.

A empresa deverá definir em conjunto com seus colaboradores o melhor modelo de organograma. Assim como, contar com a colaboração dos colaboradores na relação de suas atividades durante a elaboração de suas descrições de cargo. Portanto, ficará a critério da empresa o modelo que será implantado, visto que o objetivo deste estudo é apresentar uma proposta para a implantação de uma nova estrutura organizacional.

Nesse sentido, o Quadro 5 visa apresentar uma evolução das características da estrutura organizacional da empresa estudada, após a implantação do organograma e das descrições de cargos com características orgânicas.

QUADRO 5 - CARACTERÍSTICAS MECANICISTA X ORGÂNICA

CARACTERÍSTICAS MECANICISTAS (X)	CARACTERÍSTICAS MECANICISTAS E ORGÂNICAS (Z)	CARACTERÍSTICAS ORGÂNICAS (V)	CARACTERÍSTICAS (Após a implantação do organograma e descrição de cargo)
Processo decisório centralizado	Processo decisório centralizado e descentralizado	Processo decisório descentralizado	Z
Controle e autoridade rigidamente centralizados	Controle e autoridade centralizados e compartilhamento de responsabilidades e de controle	Compartilhamento de responsabilidades e de controle	Z
Ênfase nos cargos e nos indivíduos que os ocupam	Ênfase nos cargos e nos indivíduos e nos relacionamentos entre e dentro dos grupos	Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos.	Z
Comunicação Vertical	Comunicação vertical e horizontal	Comunicação Horizontal	Z
Auto nível de especialização	Especialização e mudança das tarefas individuais	Mudança constante das tarefas individuais	Z
Relacionamento autoridade e dependência	Relacionamento autoridade e confiança e crença recíprocas	Confiança e crença recíprocas	Z

Fonte: Autores (2016)

Comparando-se o Quadro 1, referente as características atuais da empresa, com o Quadro 5, nota-se onde a empresa pode-se chegar tendo como ponto de partida uma estrutura mecanicista, passando por uma estrutura mista com características mecanicistas e orgânicas, e finalmente alcançar a estrutura orgânica.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o objetivo geral foi alcançado com sucesso, ou seja, elaborou-se de forma consistente a proposta de uma nova estrutura organizacional para a empresa Original Indústria Eletroeletrônica Ltda.

O problema estudado, afeta muito as empresas, mesmo considerando o acesso a muitos canais de auxílio às empresas de pequeno, médio e grande porte. No Brasil as empresas compostas por familiares, muitas vezes, não estão preparadas para o crescimento.

Esse estudo utilizou-se da pesquisa de campo, da observação participativa e de entrevistas informais, para coletar dados da característica atual da estrutura organizacional. Procedimentos que foram essenciais para realização e entendimento da estrutura organizacional, como abordado ao decorrer desta pesquisa é um tema importante para o sucesso do desenvolvimento das empresas.

A maior barreira enfrentada durante este estudo foi à falta de informações e dados financeiros por parte da empresa, que ajudariam na validação e justificativa do estudo, mesmo se tratando de um trabalho acadêmico a empresa não se dispôs a fornecer essas informações.

Quando falamos em mudanças grandes como a de uma estrutura organizacional, que envolve os componentes da formação e história da empresa, faz necessário analisar também sua cultura e seu clima organizacional, para que a mudança seja entendida e aceita pelos colaboradores, entender que as mudanças são para o bem do futuro da organização. Para que a nova estrutura tenha sucesso em sua implantação é necessária também uma análise de seu plano estratégico, a dificuldade se encontrará não só na transformação das pessoas, mas também em objetivos que não estão claramente definidos. A gestão estratégica e cultural, é em muitos casos, deixada pelas empresas para depois e faz com que a mudança da estrutura não ocorra conforme planejado, gerando resistência e dificuldades para a

organização. Uma estrutura adequada proporcionará as pessoas maior motivação em suas atividades, e aumentará os níveis de comprometimento para com os resultados que a empresa espera.

REFERÊNCIAS

ASSEN, MARCEL VAN; BERG, GERBEN VAN BERG; PIERTERSMA, PAUL. **Modelos de Gestão**: os 60 modelos que todo o gestor deve conhecer. 2ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BULGACOV, S.; SOUZA, R. Q.; PROHMANN, P. JOSÉ IVAN; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração Estratégica**: teoria e pratica. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6ª edição. São Paulo: Pearson, 2007.

COSTA, Alexandre. **Modelos de gestão**: Mecanicista, orgânico e Cerebral. 2 de set. de 2015. Disponível:< <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/modelos-de-gesto-mecanicista-orgnico-e-cerebral/>>. Acesso em: 01 nov.2016.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **História da administração**: entendendo a administração e sua ponderosa influência no mundo moderno. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Iniciação à teoria das organizações**. Barueri/SP: Manoele, 2010.

CHILD, JOHN. **Organização**: princípios e prática contemporâneos. São Paulo: Saraiva, 2012.

HALL, RICHARD H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JOHNSON, GERRY; SCHOLLES, KEVAN; WHITTINGTON, RICHARD. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

JONES, GARETH R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2012.

LAKATOS, EVA MARIA. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEGON, LETICIA F. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MELLO, C. H. P. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS. **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade. 3ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

OLIVEIRA, MARCOS A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

POSSARLE, ROBERTO. **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: SENAI-SP, 2014.

SCATENA, MARIA INÊS CASERTA. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial**: teoria, implementação e pratica. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SENDIN, TATIANA. **A Nova Hierarquia**. Exame Online, 18 jul. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/a-nova-hierarquia/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

SELEME, ROBSON; STADLER, HUMBERTO. **Controle de Qualidade**: as ferramentas essenciais. Curitiba: InterSaberes, 2012.

VIZEU, FABIO; GONÇALVES, AP. SANDRO. **Pensamento estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

ABSTRACT

The company Original Indústria Eletroeletrônica, object of this study, presented its current organizational structure to identify its main characteristics. The problem studied is the inefficiency of the organizational structure adopted. The present study was developed with the purpose of presenting a proposal with a new organizational structure. We used the field research, the bibliographic survey on the subjects pertinent to the theme, participatory observation, and informal interview and for the elaboration of the proposal; we used the 5W2H tool with action plan. It is understood that the specific objectives were successfully developed, that is, the main characteristics of the current organizational structure were identified; new models of organizational structure were researched; and to conclude there is a proposal with an action plan to begin the implementation of a new organizational structure.

Key words: Organizational Structure. Business Management. Strategy.