

GESTÃO ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PURIFICADORES DE ÁGUA

Graduação em Administração
Período: 2º período.

Orientadora
Profa. Dra. Ana Christina Vanali

Autores
Amanda Bieleski Haracemko
Carla Cristina Antunes
Carlos Eduardo de Faria
Guilherme Tinelli da Rosa
Leonardo Felipe Borges
Mayara da Silva Villanova
Mayara dos Santos
Quéren Sola de França

RESUMO

Este artigo traz como estudo de caso, uma empresa de gestão familiar do ramo de purificadores de água, a Puribras. Para a coleta de dados, foi utilizada como metodologia, a pesquisa de campo realizada na empresa e de acordo com análise de dados, pode identificar como objetivo geral deste artigo: propor uma nova organização de trabalho em uma empresa familiar. Dentre os objetivos específicos estão: levantar as causas da falta de organização do processo atual de trabalho, buscar alternativas de soluções para inovar a empresa e apresentar um plano de ação para a implantação de um processo de trabalho mais adequado. Com base nessa metodologia, foi utilizada como ferramenta a MATRIZ GUT, para que fosse possível identificar a problemática e priorizar as causas. A partir disso, foi utilizado como plano de ação a ferramenta 5W2H, para propor medidas de melhoramento e objetividade na empresa, o resultado busca avaliar, refletir e definir o alinhamento estratégico de gestão na empresa. Diante dos resultados e com base sobre o contexto da empresa, foi proposto a criação do organograma da empresa para representar a hierarquia e definição de cargos e funções, juntamente com o cronograma de planejamento para a avaliação do resultado. O trabalho realizado tornou perceptível o quanto o profissionalismo, planejamento e organograma são essenciais para um bom desempenho da empresa, para futuras pesquisas o próximo tema a ser trabalhado é a, implantação de um processo mais adequado de comunicação na empresa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Gestão Organizacional; Empresa Familiar; Purificadores de Água.

1. INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no mundo empresarial, a área de gestão de pessoas é considerada um elemento essencial para toda organização, por ser ela a responsável por desenvolver o capital humano, utilizando técnicas e métodos de recursos humanos para ajudar na potencialização do desenvolvimento dos colaboradores e dos processos da organização, condicionada pela missão, visão e valores. Entende-se por capital humano “a consequência direta de somatório das especialidades e habilidades dos empregados, e, portanto, não pertence à empresa. Engloba o conhecimento, a experiência, o poder de inovação e a habilidade de cada funcionário” (VAZ, Caroline Rodrigues, 2014, p.30).

Para Davenport (2001) os trabalhadores investem em seu próprio capital humano, assim, conseguem obter e levar mais retorno para as empresas. Uma organização que disponibiliza um treinamento intensivo atrairá pessoas que acreditam que novas habilidades as ajudarão a se manterem em um emprego satisfatório. Com isso, há um elo que une as pessoas com as organizações derivando da disposição de cada uma das partes propicia benefícios para a outra.

A área de gestão de pessoas tem como missão atuar de forma estratégica ligada ao negócio da organização, percebendo os colaboradores como parceiros e não apenas como recursos, utilizando uma visão sistêmica e integrada para gerenciá-los e desenvolvê-los, dando importância ao capital intelectual e não apenas à mão de obra (ROMERO, Sonia Mara Thater 2013).

O capital intelectual é um conjunto de fatores e conhecimentos encontrados nas organizações, que são transformados em valor. É dividido em outros dois capitais: o humano que abrange os conhecimentos, as habilidades e as experiências do indivíduo que dão diferencial à organização e, o estrutural, que abrange os sistemas internos, os clientes, os fornecedores a marca, e a reputação das empresas (VAZ, Caroline Rodrigues. 2014).

Segundo Palmeira e Marques (2011, p. 5):

Capital Intelectual é a soma de todos os conhecimentos que possuem os empregados de uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ao contrário dos ativos, com os quais os empresários e contabilistas estão familiarizados - propriedade, fábricas, equipamento, dinheiro, o capital intelectual é intangível. Constitui a matéria intelectual: conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência, que pode ser utilizada para gerar riqueza.

Todas as organizações são compostas por diversas pessoas com diferentes histórias, experiências e personalidades que passam a maior parte do tempo trabalhando em conjunto. Por isso, uma gestão estratégica e eficaz procura garantir a boa convivência e a motivação por parte

dos colaboradores, fazendo com que sejam ativos e valiosos para a organização, sem desconsiderar suas necessidades pessoais.

A recompensa financeira já não é mais o principal fator da motivação nas organizações, hoje, as pessoas buscam ser reconhecidas pelo que fazem e buscam se realizar tanto profissionalmente, quanto pessoalmente, suprindo suas necessidades psicológicas para alcançar a autorrealização. Esse reconhecimento é por sua função social “que pode ser compreendida primeiramente como um rol de atividades e papéis que os seres humanos, que convivem em sociedade, exercem no intuito da manutenção de suas necessidades individuais e coletivas” (PIERITZ, Vera Lúcia Hoffmann 2015, p. 28). Para Tomasevicius (2003, p. 40), a função social da empresa “constitui o poder-dever de o empresário e os administradores da empresa harmonizarem as atividades da empresa, segundo o interesse da sociedade, mediante a obediência de determinados deveres positivos e negativos”.

Para Quenehen (2020), a gestão de pessoas na era digital não se limita apenas as etapas de contratação e dos pagamentos dos salários aos colaboradores. Passou a ser essencial, o fator humano. A importância de uma estratégia eficaz torna o conhecimento como prioridade e valoriza o desenvolvimento de talentos, tornando toda organização inovadora e preparada para novos desafios.

Para demonstrar a importância desse assunto, pode-se citar a crise nas empresas devido a pandemia do COVID-19, que ocasionou muitas demissões de funcionários e até mesmo a falência de algumas organizações, entre outros problemas. Diante desse cenário desolador, para conseguir fazer sua gestão de risco e manter seus funcionários motivados em meio a pandemia, a empresa de marketing digital Resultados Digitais (RD), trabalhou com foco no bem-estar de seus colaboradores, investindo em saúde mental para os mesmos. Com isso, conseguiu aumentar em 30% sua carteira de clientes e não se fez necessário fazer corte de funcionários (TERRA, 2020, *on line*).

Como fator estratégico, a RD adotou a presença de uma psicóloga na empresa buscando parceria com a *startup* de saúde mental Vitude. Juliana Tubino, a vice-presidente de receita da organização, relata que, com a pandemia no Brasil, 70% dos funcionários que acessam os serviços de saúde mental declararam se sentir mais ansiosos. “O processo terapêutico ajuda a identificar as emoções e se entender melhor. O funcionário consegue respirar e tomar decisões de forma fria, melhorando a resiliência”, completa Tubino (TERRA, 2020, *on line*). Na mesma reportagem a presidente executiva do Sindicato das Empresas de Transporte de Cargas de São Paulo, Ana Jarrouge, referente ao período de crise durante a pandemia, mencionou que, “é nesse contexto de mudanças e adaptações que os líderes que não possuírem o domínio de capacidade

e habilidade de gestão de pessoas ficarão expostos e suas fragilidades serão escancaradas em números” (TERRA, 2020, *online*).

Em um levantamento da consultoria de recrutamento Michel Page, oito em cada dez profissionais pedem demissão por causa do chefe. De acordo com esse estudo, o principal motivo para o pedido de demissão é a desmotivação dos funcionários devido ao desempenho abaixo do esperado de um líder. “Ou seja, a maioria dos desligamentos ocorre por pura falta de habilidade do líder em identificar, preparar e alocar adequadamente os talentos dentro de uma organização”, completa Ana Jarrouge (TERRA, 2020, *online*).

Diante desse contexto, para entender a importância do tema de gestão de pessoas, o presente artigo é um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo de representação de purificadores de água. Por ser uma empresa familiar, há muita confusão entre os assuntos profissionais e pessoais, não sendo claro a organização do processo de trabalho que deve ser seguido, comprometendo o desempenho e a motivação dos atuais colaboradores.

2. JORNADAS DE APRENDIZAGEM

2.1 – HANDS ON

Os dados analisados nesse artigo foram coletados através de uma pesquisa de campo realizada no dia 23 de outubro de 2020 na empresa Puribras Filtros e Purificadores de Água (anexo A). Pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los” (MARCONI; Lakatos, 2008 p. 69).

Durante a visita acadêmica foi realizada uma entrevista informal com a senhora Silvia Rocha, responsável pelo setor administrativo, que trabalha na Puribras há mais ou menos 3 anos e 4 meses, porém ela já conhecia a empresa desde 2004. Entrevista informal é “a menos estruturada possível e só se distingue da simples conversação porque tem como objetivo básico a coleta de dados. O que se pretende com entrevistas deste tipo é a obtenção de uma visão geral do problema pesquisado, bem como a identificação de alguns aspectos da personalidade do entrevistado” (GIL Antonio Carlos, 2010 p. 130). Durante a entrevista, coletaram-se vários dados sobre a história da empresa, seu funcionamento e a situação da mesma perante a pandemia do COVID-19.

A Puribras foi fundada em dezembro de 1996 em Timbó, estado de Santa Catarina. A primeira filial da empresa foi aberta em São José dos Pinhais no ano de 2002, completando 18

anos de atuação. A empresa oferece serviços como a instalação e manutenção de filtros de água visando sempre manter a qualidade, a análise e o tratamento da água, para a eliminação de micro-organismos e como forma de prevenção de doenças, limpeza de caixas d'água e cisternas (figuras 1 e 2). O segmento que atendem é desde empresas de grande porte até atendimento residencial, ou seja, eles atendem pessoas físicas e jurídicas que necessitem de seus serviços. Entre os seus clientes estão os Moinhos Anaconda, CNH New Holland, Sorvetes Bapka Habib's, Banco do Brasil, Charlotte Produtos Alimentícios, Los Pampas Churrascaria, Hospital Sugisawa, Hospital Bom Jesus, Shopping Muller, entre outros (PURIBRAS, 2020).

FIGURA 1 – FACHADA DA EMPRESA PURIBRAS



Fonte: PURIBRAS (2020)

FIGURA 2 – PRODUTOS OFERTADOS PELA PURIBRAS





433

Fonte: PURIBRAS (2020).

A missão da empresa é oferecer produtos de melhoria da qualidade de água, garantido o bem-estar e saúde de todos. Sua visão é ser reconhecida na cidade de São José dos Pinhais, Curitiba e regiões pelos seus projetos inovadores no ramo da qualidade de água. Seus valores são: Inovação nos produtos; Ética em seus relacionamentos; Compromisso com o cliente; Respeito às leis e regulamentações sociais e ambientais existentes no país (figura 3).

FIGURA 3 – SERVIÇOS OFERTADOS PELA PURIBRAS

Nossos Serviços



Análises de Água

Coletamos amostra de água no cliente com recipiente apropriado e enviamos ao laboratório para que assim tenhamos mais agilidade e precisão nos testes.



Tratamento de Água

Utilizando processos mais atuais e o conhecimento adquirido apontamos a melhor solução.



Manutenção Preventiva

Oferencemos planos mensais, para otimizar os seus problemas em relação a qualidade da água de sua empresa, onde moldamos o plano à necessidade do cliente.



Projeto e Instalação

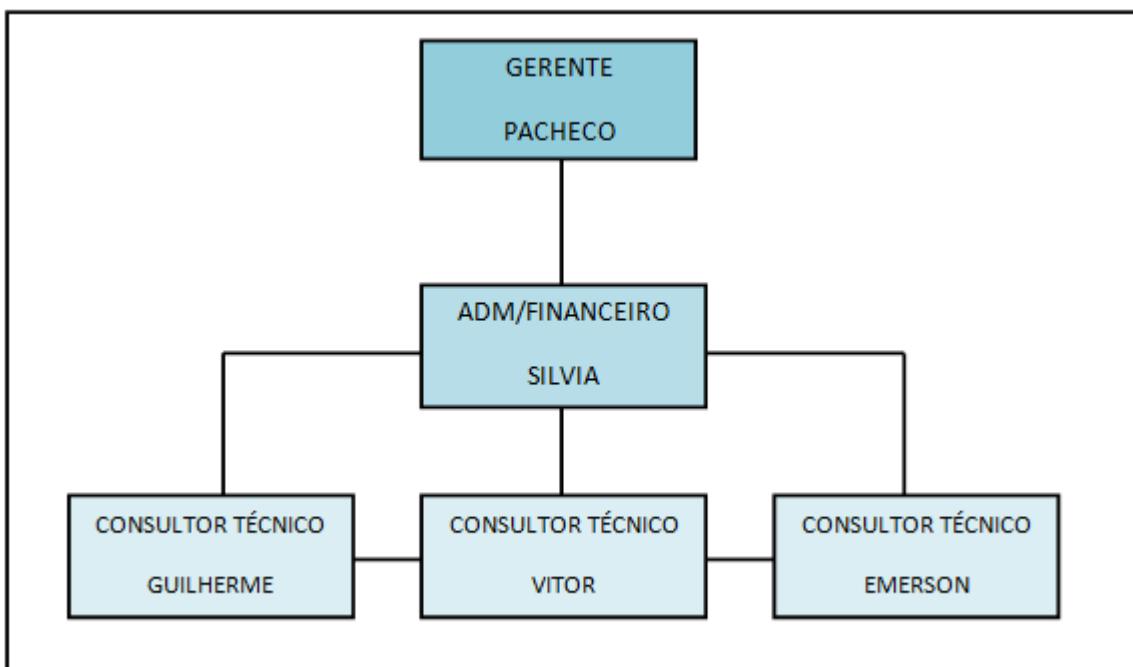
Contamos com uma equipe, preparada para lhe entregar a melhores soluções.

Fonte: PURIBRAS (2020).

No momento, a carteira de clientes está com cerca de 3600. No início da pandemia o volume de trabalho caiu em torno de 2%, mas já recuperou. Possuem o objetivo de fazer em torno de 14 a 20 clientes novos por mês, segundo relatou Silvia.

Hoje a empresa possui 5 funcionários: o gerente, a administradora e 3 técnicos. Possui três setores: a gerência, o administrativo/financeiro e a consultoria técnica. A empresa não tem um organograma oficial, mas conforme informações coletadas a figura 4 demonstra a atual estrutura da Puribras.

FIGURA 4 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA PURIBRAS



Fonte: elaboração dos autores (2020).

A distribuição das tarefas na Puribras acontece da seguinte maneira:

1. Na gerência está Aranildo Pacheco cuja função é administrar a empresa fazendo com que a mesma possua sempre bons lucros, fazer com que a equipe mantenha bom relacionamento organizacional, e como gerente somente ele faz as visitas aos clientes (empresas e residências).
2. No setor administrativo/financeiro a responsável é a Sílvia e, também o gerente Pacheco que atua em conjunto nas atividades financeiras, que são: tesouraria, controle das contas a pagar e a receber, a contabilidade e gestão de imposto.
3. No Recursos Humanos, Silvia é responsável pelas atividades tais como folha de pagamento e recrutamento de pessoas (admissão/desligamento).

4. A consultoria técnica realiza os serviços de manutenções, limpeza das caixas d'água e instalações de filtros de purificação de água. Nesse setor se encontra o Vitor, o Guilherme e o Emerson, e quando necessário o gerente Pacheco exerce essa função.

Como a empresa é familiar é um fator importante trazer o grau de parentesco entre os funcionários:

- Aranildo Pacheco, o gerente, é o proprietário da Puribras;
- Guilherme é irmão do gerente Pacheco;
- Vitor é filho do gerente Pacheco;
- Silvia e Emerson não possui relação de parentesco nem entre si, e nem com as outras 3 pessoas.

435

Silvia relatou que a empresa possui uma rotina clara, utiliza um sistema de informação, um sistema de controle para o fluxo de caixa e de controle dos fornecedores e clientes. A comunicação na empresa não funciona muito bem. Ocorreu uma pequena melhora após definirem o aplicativo WhatsApp como uma ferramenta de comunicação. Realizam reuniões periódicas a cada 15 dias, ou antes, quando há necessidade. Segundo ela, o gerenciamento é bom e focado no marketing de divulgação entre clientes, e na rotina de trabalho. Os técnicos fazem o uso correto dos EPI's necessários para a sua segurança, como botinas de segurança, botas de PVC e óculos de proteção (que são necessários na hora de fazer a troca de refis no bebedouro ou nas manutenções de filtros de caixa d'água). Vale lembrar que essa empresa não fabrica os filtros, ela os adquire de empresas terceirizadas e realiza as instalações e os serviços de manutenção e reparo. Questionada sobre esse momento da pandemia, Silvia declarou:

E nessa pandemia, sem exceções, todos estão passando por dificuldades, e a Puribras diante disso está sofrendo com a diminuição das manutenções, de março até o presente momento. Como consequência houve uma diminuição na porcentagem de lucro da empresa, porém ela não parou e nem se encontra em grandes dificuldades. Passamos a seguir as precauções necessárias (uso de luvas, máscaras e álcool em gel) e continuamos nossas atividades. Entramos em contato com os clientes e agendamos um horário para irmos até o estabelecimento e executar os serviços.

Finalizando a entrevista, Silvia disse que se sentia sobrecarregada em sua função, e que a empresa pretende contratar um estagiário para auxiliá-la em seu trabalho administrativo. Silvia tem o cargo de administradora na empresa, porém suas funções podem ser classificadas como serviços gerais. Elas vão desde esterilizar o ambiente todo com álcool, até repassar o cronograma de serviço para os técnicos, ou seja, realiza ordem de serviço e separa os serviços para que cada um faça o seu e, desse modo eles atendem todos os clientes que fizeram agendamento. Contudo não se limita a apenas isso, ela também liga para os clientes para fazer agendamento para efetuar serviços (como os de manutenções, limpeza e instalações) e, atende

clientes por telefone, internet e presencialmente, e por fim atua na área de finanças auxiliando o gerente na administração da empresa.

A empresa não faz uso de indicadores e nem forneceu dados que permitisse se medir algum problema atual. Então se realizou um *brainstorming* para se analisar os dados coletados. Antonio E. Weiss (2016, p. 2) define *brainstorming* como:

436

Um processo que encoraja os participantes a encontrar ideias criativas e inovadoras para resolver problemas. Deve decorrer numa sessão descontraída, informal e não-judicativa, em que é pedido a toda gente que apresente ideias para lidar com um problema específico. A única regra que tem que ser acatada é a de que não há ideias que sejam más numa sessão de *Brainstorming*. Mesmo que uma ideia não resolva o problema que está a ser discutido pode ajudar o resto da equipe a descobrir outra que o resolva.

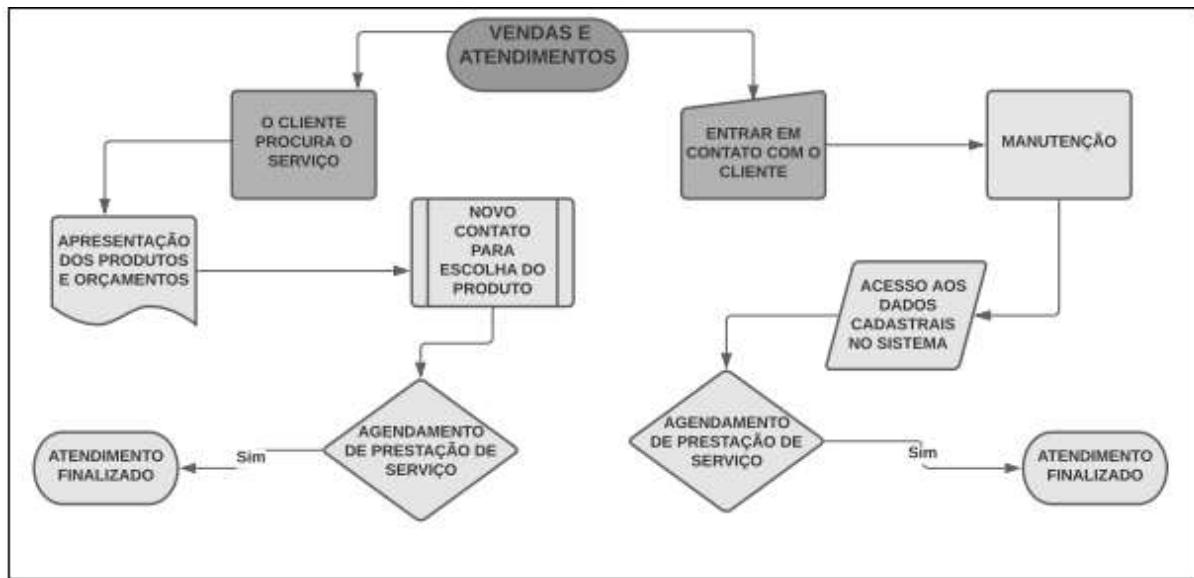
Após a análise dos dados coletados, foi possível identificar as diversas situações negativas que a empresa enfrenta e que merecem atenção para se pensar em suas tratativas. O que mais chama atenção é a maneira como o trabalho atualmente é realizado, sobre carregando a responsável do setor administrativo e não permitindo que a empresa tenha um aumento na sua carteira de clientes. Assim, o objetivo geral desse artigo é propor uma nova organização de trabalho na Puribras, dentro de uma visão inovadora para uma empresa familiar. Os objetivos específicos são levantar as causas da falta de organização do processo atual de trabalho, buscar alternativas de soluções para inovar a empresa e apresentar um plano de ação para a implantação de um processo de trabalho mais adequado a Puribras.

2.2 – WORK LAB

É muito comum que as empresas apresentem dificuldades ou problemas dentro de seus diferentes processos, estes também podem ser perceptíveis através de segmentos ou vivência da própria equipe, como o *feedback* dos clientes por meio de pesquisas de satisfação ou quando os resultados na lucratividade e desenvolvimento de metas projetadas não são alcançados.

De acordo com Cury (2015), o fluxograma, para análises administrativas, é o gráfico universal que representa o fluxo ou sequência de um trabalho, produto ou documento. Atualmente o processo de trabalho na Puribras ocorre conforme demonstrado na figura 5.

FIGURA 5 - FLUXOGRAMA DA EMPRESA PURIBRAS



Fonte: elaboração dos autores (2020)

De acordo com os dados levantados na pesquisa de campo e na entrevista informal, as possíveis causas para o processo de trabalho hoje não ser adequado na Puribras são:

- Falta de estrutura organizacional e departamentalização de hierarquia;
- Falta de processo de comunicação adequado;
- Falta de organograma e definição dos cargos e funções;
- Falta de profissionalismo;
- Sobrecarga de trabalho;
- Quadro de funcionários insuficiente perante a demanda de trabalho;
- Centralização da liderança por ser uma empresa familiar;
- Falta de gestão em seguir regras e protocolos;
- Falta de inovação nos processos de trabalho.

Através da Matriz GUT foi realizada a priorização dessas causas. Segundo Daychom (2018), a MATRIZ GUT é uma ferramenta que tem o intuito de tratar os problemas e priorizá-los diante dos demais utilizando os seguintes critérios: Gravidade, Urgência e Tendência, com base neles é possível identificar qual o problema que tem alta prioridade e o de baixa. Para fazer o cálculo é necessário definir os valores, o que é utilizado é a escala de 1 a 5. Após apresentar os números é feito um cálculo de multiplicação, com o resultado é possível identificar as causas de maior prioridade. A tabela 1 apresenta a Matriz GUT da Puribras.

TABELA 1 – MATRIZ GUT DA PURIBRAS

CAUSA	G	U	T	GxUx	Classificaçã
				T	o
Falta de organograma e definição dos cargos e funções	5	4	5	100	1º
Sobrecarga de trabalho	5	5	4	100	2º
Centralização da liderança por ser uma empresa familiar	5	4	4	80	3º
Falta de estrutura organizacional e departamentalização de hierarquia	4	3	4	48	4º
Falta da gestão em seguir regras e protocolos	4	3	4	48	5º
Falta de profissionalismo	4	3	4	48	6º
Quadro de funcionários insuficiente perante a demanda de trabalho	4	3	3	36	7º
Falta de processo de comunicação adequado	3	4	3	36	8º
Falta de inovação nos processos de trabalho	3	3	4	36	9º

Fonte: elaboração dos autores (2020).

438

As causas priorizadas foram as que atingiram valor final igual ou superior a 80 pontos, sendo elas:

1º **Falta de organograma e definições de cargos**, pois pode gerar conflitos de funções entre os colaboradores, por não terem suas respectivas responsabilidades descritas e como resultado as ações podem se tornar improdutivas e ineficientes. Na Puribras está assim, devido à falta de organograma e definição de cargos, está ocorrendo, a falta de representação hierárquica, resultando na postergação de trabalho da parte de alguns colaboradores e assim acaba sobrecarregando as funções para outros colaboradores da equipe.

2º **Sobrecarga de trabalho**, pode alterar o clima organizacional gerando um impacto negativo referente a equipe, interferir em resultados de desempenho e contribui com o aumento de estresse no ambiente de trabalho. Na Puribras está assim, quando não há suporte do gerente, o administrativo que conta com a ajuda do gerente para resolver processos financeiros, sente-se sobrecarregado para conseguir atender a demanda de trabalho no setor.

3º **Centralização da liderança por ser uma empresa familiar**, a liderança busca alinhar o estímulo da equipe junto com a satisfação e motivação, intervir com responsabilidades e comprometimento para uma boa cultura organizacional, a causa de não existência pode interferir as tomadas de decisões. Na Puribras está assim, há centralização da liderança, e não há cobrança por misturarem atitudes pessoais com atitudes profissionais, como por exemplo, não há controle de notas do que é gasto em relação à reposição de materiais na empresa, eles ficam por conta da confiança pessoal por trabalharem em família.

2.3 – EXCHANGE IDEAS

Benchmarking é uma estratégia contínua e sistemática para avaliar e comparar produtos e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional (SPENDOLINI, Michael 1992).

Rabaça e Barbosa (2014, p. 25) definem *benchmarking* como um “processo sistemático de avaliação de organizações, produtos e serviços, desenvolvido por meio de contínua pesquisa de informações do mercado, com o objetivo de identificar as melhores práticas ou os melhores níveis de performance e superá-los”.

Na prática essa estratégia pode ser dividida em cinco partes. O planejamento para entender o que são as reais necessidades. A coleta de dados para a comparação. A análise dos dados coletados com o seu problema. A adaptação da solução da coleta para o seu problema. E por último a melhoria da organização em base de outra empresa que enfrentou uma situação parecida.

Considerando essas definições, percebe-se que o *benchmarking* é um processo com regras, é complexo e tem suas próprias metodologias. Quando se faz essa comparação a uma empresa que alcança o grau de excelência em dado objeto de análise do *benchmarking*, diz-se que tal organização é *benchmark* em sua área de atividades, pois ela será referência entre outras empresas.

Embora a estratégia seja a mesma, no *benchmarking* existem três divisões para suas devidas finalidades: *Benchmarking Interno*, no qual realiza suas comparações dentro dos departamentos de uma organização. *Benchmarking Competitivo*, que tem por finalidade comparar com empresas concorrentes. E por fim o *Benchmarking Genérico*, que resulta da pesquisa de empresas com o mesmo problema, seja ela da mesma área ou não.

Para encontrar possíveis alternativas de solução para o caso da Puribras, trocou-se ideias com outros dois estudos de caso. O primeiro caso analisado foi um estudo da gestão de uma empresa familiar no ramo do agronegócio, uma granja localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. Observou-se que a empresa não apresentava um processo sucessório planejado e estruturado. Verificou-se que a empresa mesmo sendo de pequeno porte, apresentava uma gestão empresarial bem definida e tinha como ferramenta essencial a profissionalização, a qual se encontrava visivelmente amadurecida na empresa.

O objeto de estudo de Braun, Adeli Beatriz. (2011) foi a profissionalização, que incorpora princípios rígidos de gestão e processos claros de administração, e que consegue diferenciar os interesses da família e os da empresa, minimizando conflitos. Desta forma são de suma importância que sejam estruturadas ações voltadas à preparação, treinamento e a capacitação dos funcionários, mesmo eles sendo familiares.

O segundo caso analisado foi um sobre o estudo do processo de profissionalização na empresa familiar realizado por Souza (2014). Observam-se algumas características e desvantagens das empresas familiares, sendo elas: muitos fundadores acabam envolvendo a emoção, o que muitas vezes pode atrapalhar, pois o fundador acaba tendo dificuldade em delegar funções e chamar atenção. Uma desvantagem das empresas familiares é a liderança, ou melhor, a ausência dela, em situações em que não há na organização ninguém em condições de assumi-la.

Foi citado como pontos importantes para o processo organizacional na empresa familiar o processo sucessório, pois representa um dos momentos mais importantes para que haja a continuidade dessas, pois nessa fase ocorrem mudanças bruscas, no entanto decisivas, envolvendo todos seus integrantes em especial o sucedido e os herdeiros sucessores e se esse momento não apresentar os resultados esperados, o futuro da empresa pode estar bastante comprometido. A profissionalização e gestão, pois todas as empresas familiares precisam, em sua gestão e governança, passar por processos de profissionalização, porém requer cuidados redobrados, pois, neste tipo de organização, existem fortes laços de relacionamento entre sócios, familiares e herdeiros. O processo de organização da empresa familiar, que tem grande importância para facilitar a operacionalização das sistemáticas de planejamento e de controle, bem como para proporcionar maior facilidade e qualidade no processo direutivo. A estruturação organizacional, que representa a otimizada ordenação e alocação dos vários recursos, visando alcançar objetivos, desafios e metas. E a definição dos papéis e funções dentro da empresa familiar, os papéis têm que ser distinguidos, ou seja, se a função determinada para um filho for diferente da do outro, o importante vai ser cada um fazer a sua parte, para que assim haja o equilíbrio dentro da empresa.

Com base na troca de experiências com esses dois estudos de caso analisado, elaborou-se a tabela 2 com as respostas de alternativas de solução para a Puribras.

TABELA 2 – PROPOSTAS DE ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO PARA A PURIBRAS

CAUSAS	PROPOSTAS
Falta de organograma e definição dos cargos e funções	Implantar organograma e definir cargos e funções
Sobrecarga de trabalho	Implantar organograma e definir cargos e funções
Centralização da liderança por ser uma empresa familiar	Definir estrutura organizacional

Fonte: Elaboração dos autores (2020)

2.4 – TIME TO SPEAK

A ferramenta 5W2H é um conjunto de questões utilizado para compor planos de ação que vão de estratégia com a organização. Ela parte da ideia que facilite a organizar as ações e determinar o que será feito para alcançá-la, por qual razão, por quem, como, quando e onde será feito, além de estimar quanto isso custará.

O quadro a seguir tem por objetivo esclarecer como vai se dar a elaboração e a implantação do organograma e a contratação de um novo funcionário, bem como suas datas e determinados valores.

441

QUADRO: 5W2H PARA A FALTA DE ORGANOGRAMA E DEFINIÇÃO DOS CARGOS E FUNÇÕES E SOBRECARGA DE FUNÇÕES

5W					2H	
O QUÊ? /WHAT?	PORQUÊ /WHY?	ONDE? /WHERE?	QUEM/ WHO?	QUANDO/ WHEN?	COMO? /HOW?	QUANTO? /HOW MUCH?
Elaborar o plano de cargos e funções	Evitar desvio de informações	Na organização	Gerente	07/JAN/2021	Usando dos objetivos da organização	1 hora de trabalho
Implantar o plano de cargos e funções	Evitar possíveis conflitos, frutos de não terem suas funções descritas	Na organização	Todos	08/JAN/2021	Apresentando as definições para cada função em uma reunião	1 hora de trabalho
Elaborar o organograma	Definir responsabilidades	Na organização	Gerente	08/JAN/2021	Identificando a hierarquia requerida	1 hora de trabalho
Implantar o organograma	Possibilitar melhor compreensão de autoridade	Na organização	Gerente	09/JAN/2021	Apresentando juntamente com as funções em uma reunião	1 hora de trabalho
Avaliar nova distribuição das tarefas conforme organograma e plano de cargos	Identificar se o resultado está sendo positivo, ou necessita de alteração	Na organização	Gerente	10/MAI/2021	Avaliando os resultados da produção e problemas enfrentados durante esse tempo	2 horas de trabalho
Contratar um funcionário no ramo de vendas	Diminuir a sobrecarga do administrativo	Escritório da organização	Gerente	Até 09/FEV/2021	Anunciar em redes sociais e em sites de emprego	Média salarial R\$1511,14

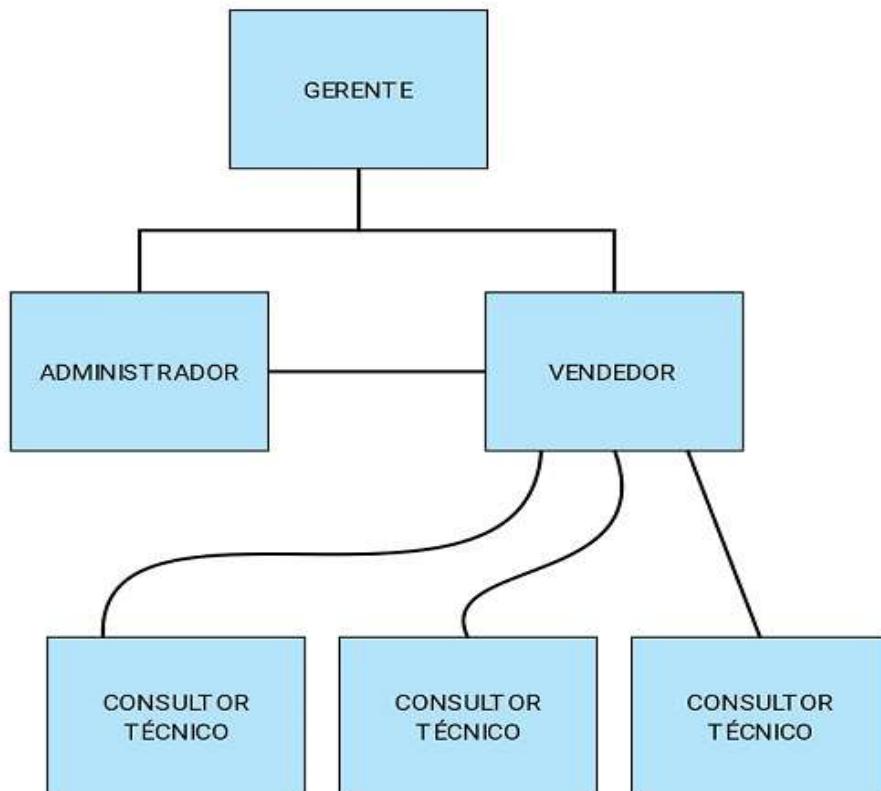
Fonte: Elaboração dos autores (2020)

A elaboração e a implantação do plano de cargos e funções é extremamente importante para a organização, pois os mesmos definem tudo que a organização espera de seus colaboradores, e também é um complemento do organograma. Levando em conta essa importância da ferramenta, foi proposto que a mesma seja elaborada pelo gerente, pois, a empresa por se tratar de algo familiar e pequeno, não vai ser muito trabalhoso e também o poder vai ser centralizado em suas mãos, evitando falhas.

Conforme apresenta Oliveira (2013), o organograma é o gráfico que representa a estrutura ou arquitetura formal da empresa em determinado momento, permitindo a visualização da estrutura geral e formal da empresa. Desta forma é necessário que sua elaboração seja feita rapidamente e devidamente implantada, pois a mesma evita possíveis conflitos providos do desvio de informações e também centraliza o poder de decisão nos cargos mais elevados. Assim, trazendo um grande benefício para a organização, se devidamente utilizá-lo.

Com base nas informações levantadas, sobre o contexto da empresa e seus cargos e funções, foi proposto o organograma presente na figura 6 para representar sua estrutura organizacional.

Figura 6 – Proposta de Organograma para a Puribras



Fonte: Elaboração dos autores (2020)

Vale ressaltar que, o organograma atual, representa o exato momento da empresa. Caso no futuro optem por fazer alguma expansão, ele deverá ser alterado também, de forma a estar sempre atualizado, evitando qualquer forma de desvio nas funções de cada funcionário e assim, evitando a má comunicação e má execução em suas tarefas.

A proposta inclui a contratação de um vendedor. Com essa contratação estima-se um grande alívio, das funções sobre carregadas da entrevistada, desta forma a responsabilidade do atendimento ao cliente no ramo de vendas, seria repassada para o vendedor, fazendo com que o mesmo tenha contato direto com os consultores técnicos, para informá-los sobre os clientes que os mesmos prestariam serviço. O novo contratado também deverá prestar as notas para a funcionários do ramo administrativo, desta forma será possível manter sempre as planilhas da empresa atualizadas e evitar possíveis furos nas contas da organização e assim sendo possível detectar erros antes não percebidos, podendo até trazer um rendimento melhor do que o esperado. Ele também terá contato direto com o gerente, se assim o precisar, como no caso de problemas de estoque ou mau funcionamento dos aparelhos, necessitando uma resolução rápida para o problema. O mesmo também precisará ser avaliado de mês em mês, ou ao menos no seu tempo de experiência que serão 6 meses, desta forma é possível saber se o empregado é um ganho ou uma despesa a mais para a empresa, podendo chegar a rescisão de seu contrato em avaliações negativas frequentes.

O salário proposto no quadro 5W2H é uma média salarial proveniente de um cálculo de alguns sites que informam salários na cidade ou estado em que se encontra a organização. A tabela a seguir demonstra como se deu esse cálculo.

Tabela 3: Cálculo da média Salarial

SITES	VALOR INFORMADO	TOTAL
Dissidio.com.br	1567,84	R\$ 1.567,84
Salario.com.br	1454,44	R\$ 1.454,44
	Total	R\$ 3.022,28
	Média Salarial	R\$ 1.511,14

Fonte: Elaboração dos autores (2020).

TABELA 4: CRONOGRAMA DESCRIPTIVO.

<u>Tarefa</u>	<u>Data de inicio</u>	<u>Duração (dias)</u>	<u>Data de término</u>
Elaborar o plano de cargo e funções	07/01/2021	0	07/01/2021
Validar o plano de cargo	08/01/2021	0	08/01/2021
Implantar o plano de cargo	08/01/2021	0	08/01/2021
Elaborar cronograma	07/01/2021	0	07/01/2021
Validar o cronograma	08/01/2021	0	08/01/2021
Implantar o cronograma	08/01/2021	0	08/01/2021
Contratar um novo funcionário	10/01/2021	30	09/02/2021
Avaliar os resultados	10/05/2021	0	10/05/2021

Fonte: Elaboração dos autores (2020).

Gráfico 1: Gráfico de Gantt



Fonte: Elaboração dos autores (2020).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto no trabalho e com base nas pesquisas realizadas para desenvolvimento do mesmo, foi possível entender as atividades exercidas e como o profissionalismo dentro de uma empresa familiar é algo que deve ser praticado de forma constante, para evitar conflitos entre os colaboradores e durante os processos realizados. Com o

organograma definido ficará esclarecido às atribuições, cargos e a quem recorrer em casos de dúvidas ou para reportar.

Havendo essa estruturação e definição clara das atividades, deve-se evitar o acúmulo de função, dessa forma poderão expandir e realizar as atividades que são adiadas e ter um crescimento no mercado em que atua.

Conforme o plano de ação apresentado através do método 5W2H, com a contratação de um funcionário, os processos de atendimentos e vendas, terão uma maior atenção e poderão aumentar os lucros da organização e, fidelizar os clientes. Com esse novo cargo na organização, será possível a responsável administrativa aproveitar e desenvolver os processos já realizados por ela.

Foi possível identificar também que a comunicação dentro da organização é algo que deve ser trabalhada a cada dia, para que todas as informações estejam alinhadas, para evitar atrasos nas atividades exercidas e possíveis reclamações dos clientes.

Em relação aos dados coletados houve uma dificuldade em ter um retorno da empresa para que pudéssemos demonstrar um cenário real e que se enquadrasse de forma linear com a organização.

O trabalho realizado tornou perceptível o quanto questões de profissionalismo, organograma de cargos e funções, comunicação e processos automatizados são essenciais para que a empresa possa se desenvolver e se manter no mercado.

4. REFERÊNCIAS

5W2H: o que significa, para que serve, como fazer e exemplos
<https://klickpages.com.br/blog/5w2h-o-que-significa/> (Acesso em 09 de dezembro de 2020).

BRAUN, Adeli Beatriz. Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. Rio de Janeiro: VIII SEGeT, 2011.

CURY, Antonio. Organização e métodos: Uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2015.

DAVENPORT, Thomas O. O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DAYCHOUM, Merhi. 40+20 Ferramentas e técnicas de gerenciamento. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de Pesquisa Social. 7. ed. SP: Atlas, 1987.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PALMEIRA, Eduardo Mauch; MARQUES, Joaquina Helena Vaz Langort. **Capital intelectual como diferencial competitivo nas organizações.** Source: RePEc, 2011. Artigo disponível em <https://www.researchgate.net/publication/227432490_CAPITAL_INTELECTUAL_COMO_DIFERENCIAL_COMPETITIVO_NAS_ORGANIZACOES>. (Acesso em 30 de outubro de 2020).

PIERITZ, Vera Lúcia Hoffmann. **A função social das organizações e instituições.** Santa Catarina: Centro Universitário Leonardo da Vinci-UNIASSELVI, 2015.

PUBIRAS. Site oficial. Disponível em <http://www.puribras.com.br/?fbclid=IwAR1g4HbVa7oFW7Gu2HY3cToXkrWc406tFYkL64buOHXhqFkdUdmhx6dQI0>. (Acesso em 26 de outubro de 2020).

QUENEHEN, Romulo. **Gestão de pessoas.** Curitiba: Contentus, 2020.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário essencial de comunicação.** Rio de Janeiro: Lexikon, 2014.

ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de pessoas: conceitos e estratégias.** Curitiba: InterSaber, 2013. – (Série gestão em foco).

Salário de Vendedor de Comércio varejista 2020 – **Reajuste salarial atual** disponível em: <https://dissidio.com.br/salario/vendedor-de-comercio-varejista/> (acesso em 25 de novembro de 2020).

SOUZA, Jamille. **Estudo do processo de profissionalização na empresa familiar.** São Paulo: FEMA 2014.

SPENDOLINI, Michael. J., Benchmarking, **Tr. Kátia Aparecida Roque**, São Paulo: Makron Books, 1992.

TERRA. **Coronavírus: a importância da gestão de pessoas nas empresas** (20/05/2020). Disponível em <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/coronavirus-a-importancia-da-gestao-de-pessoas-nas-empresas,d16157e36af849fcdb56c98ad08546601y91vsl1.html>>. (Acesso em 13 de outubro de 2020).

TOMASEVICIUS FILHO, Eduardo. **A função social da empresa.** Revista dos tribunais, São Paulo, v 92, n 810, 2003.

VAZ, Caroline Rodrigues; INOMATA, Danielly Oliveira; MALDONADO, Maurício Uriona; SELIG, Paulo Maurício. **Capital intelectual: reflexão da teoria e prática.** Florianópolis: ECG/UFSC, 2014.

Vendedor de Comércio Varejista - Salário 2020 – Curitiba, PR – Mercado de Trabalho disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao/vendedor-de-comercio-varejista-cbo-521110/curitiba-pr/> (acesso em 25 de novembro de 2020)

WEISS, Antonio E. Ferramentas e modelos essenciais de gestão. In: **GRANDES SOLUÇÕES DE NEGÓCIOS: Técnicas e ferramentas para resolução de problemas que todos os gestores devem conhecer.** Biblioteca Nacional de Portugal: CONJUNTURA ACTUAL, 2016. cap. 9.