



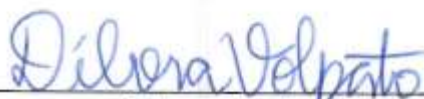
| | | |
|---|---|---|
|  | <p>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO</p> |  |
|---|---|---|

DECLARAÇÃO DA ÚLTIMA VERSÃO DO TRABALHO

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei o acadêmico Evanir Kjillin do NAscimento, no desenvolvimento de sua monografia intitulada PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA PEQUENO PORTE DO RAMO METAL MECÂNICA LOCALIZADA NA CIDADE DE NOVA VENEZA, SC A PARTIR DE UM PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR, bem como tenho conhecimento da última versão da monografia, cujas vias serão entregues em 09.12.2016.

Declaro, ainda, que recomendo e aprovo a apresentação e defesa de sua monografia.

Criciúma, 09 de Dezembro de 2016.



Debora Volpato

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

EVANIR KJILLIN DO NASCIMENTO

**PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA
DE PEQUENO PORTE DO RAMO METAL MECÂNICA LOCALIZADA NA CIDADE
DE NOVA VENEZA, SC A PARTIR DE UM PROCESSO DE SUCESSÃO
FAMILIAR**

**CRICIÚMA,
2016**

EVANIR KJILLIN DO NASCIMENTO

**PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA
DE PEQUENO PORTE DO RAMO METAL MECÂNICA LOCALIZADA NA CIDADE
DE NOVA VENEZA, SC A PARTIR DE UM PROCESSO DE SUCESSÃO
FAMILIAR**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof^a Débora Volpato

CRICIÚMA

2016

EVANIR KJILLIN DO NASCIMENTO

**PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA
PEQUENO PORTE DO RAMO METAL MECÂNICA LOCALIZADA NA CIDADE DE
NOVA VENEZA, SC A PARTIR DE UM PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR**

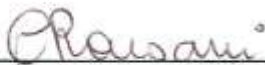
Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Criciúma, 30 de Novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA



Prof^ª. Débora Volpato - Especialista - UNESC



Prof^ª. Cleusa Maria Souza Ronsani – Especialista - UNESC



Prof^ª. Jucélia da Silva Abel – Mestre - UNESC

CRICIÚMA

2016

DEDICATÓRIA

Aos meus amigos Artur e Luana pelo carinho e apoio, sem eles o sonho não seria possível.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais que, com muito carinho e apoio, não mediram esforços para que eu chegasse até esta etapa de minha vida.

As pessoas mais do que especiais em minha vida, minha filha e Geovane Tavares, que nunca saiu do meu lado, sempre me apoiando e incentivando a continuar.

Aos colegas de trabalho e aos amigos que fiz ao longo do curso, pela força e carinho.

Aos professores pela paciência e dedicação, que foram tão importantes na minha formação acadêmica e pessoal.

À professora Débora Volpato, por seus ensinamentos, paciência e confiança ao longo das supervisões das minhas atividades para a monografia.

E agradeço em especial a Deus por tornar tudo isso possível, por me direcionar sempre pelo caminho certo mesmo nas dificuldades, iluminar o coração mesmo quando tudo parecia escuro e colocar pessoas maravilhosas em minha vida que tiveram papel fundamental para que tudo fosse possível.

“Toda Empresa tem duas estruturas organizacionais. Uma é a que está escrita. A outra é o relacionamento diário com seus funcionários”.

Haolda Genen e Alvin Moscow

RESUMO

KJILLIN DO NASCIMENTO, Evanir. **Proposta de uma estrutura organizacional para uma empresa de pequeno porte do ramo metal mecânica localizada na cidade de Nova Veneza, SC a partir de um processo de sucessão familiar.** 2016. 63 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

As organizações estão atuando em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado. Neste cenário, as empresas familiares necessitam de técnicas de gestão e formas adequadas de estruturação para se tornarem competitivas. Assim, as pequenas empresas familiares que vivenciam um cenário de sucessão possuem complexidades que vão além da administração família *versus* empresa e precisam de uma estruturação mais dinâmica para se manterem no mercado atual. Deste modo, surgiu a proposta de uma estrutura organizacional para uma empresa de pequeno porte do ramo metal mecânico localizada na cidade de Nova Veneza, SC a partir de um processo de sucessão familiar. Para propor uma estrutura adequada à empresa, foi utilizada uma pesquisa qualitativa através de um formulário onde os colaboradores preencheram com as informações de seus cargos e funções, logo após foi aplicada uma entrevista com o fundador e seu sucessor para identificar onde a sucessão impactaria na sua estrutura organizacional proposta. Por meio da pesquisa foi identificado que os colaboradores realizam trabalhos iguais e precisam saber operar todas as máquinas da empresa. Por meio da análise dos dados obtidos foi possível propor um organograma, onde foram identificados os níveis hierárquicos e uma estrutura de cargos para cada membro atuante dentro da empresa. A partir do proposto a empresa familiar terá condições mais objetivas de mostrar um cenário de organização e planejamento para seus clientes, familiares e colaboradores e consequentemente ter uma maior competitividade no mercado em que está inserida.

Palavras-chave: Estrutura Organizacional. Empresa Familiar. Processo sucessório.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Exemplo de Organograma | 25 |
| Figura 2 - Estrutura Organizacional da Empresa | 42 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Diretor Administrativo | 39 |
| Quadro 2 - Gerente Administrativo | 39 |
| Quadro 3 - Projetista | 40 |
| Quadro 4 - Ajustador Mecânico | 40 |
| Quadro 5 - Torneiro Mecânico..... | 41 |
| Quadro 6 - Fresador | 41 |
| Quadro 7 - Retificador | 42 |
| Quadro 8 - Relação entre Proprietário e Sucessor..... | 48 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA | 12 |
| 1.2 OBJETIVOS | 12 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 13 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 13 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 13 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR | 15 |
| 2.1.1 Governança em empresas familiares | 16 |
| 2.1.2 Planejamento de sucessão familiar | 17 |
| 2.2 FUNÇÕES GERENCIAIS | 18 |
| 2.2.1 Planejamento | 19 |
| 2.2.2 Organização | 19 |
| 2.2.3 Liderança | 20 |
| 2.2.4 Controle | 21 |
| 2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL | 22 |
| 2.3.1 Estruturas Formais e Informais | 23 |
| 2.3.2 Organograma | 24 |
| 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL | 25 |
| 2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL | 26 |
| 2.6 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES | 27 |
| 2.7 GESTÃO DE PESSOAS | 27 |
| 2.7.1 Estrutura de cargos e salários | 28 |
| 2.7.2 Descrição de cargos | 29 |
| 2.7.3 Análise de cargos | 30 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 32 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 32 |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU PÚBLICO ALVO | 33 |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS | 34 |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS | 34 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 36 |
| 4.1 AMBIENTE DA PESQUISA: OBJETO DE ESTUDO | 36 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.2 Levantamento dos cargos e Funções | 37 |
| 4.1.3 Estrutura Organizacional..... | 42 |
| 4.1.4 Sucessão familiar | 43 |
| 4.1.4.1 Primeira Geração – Proprietário da empresa..... | 43 |
| 4.1.4.2 Segunda geração – Filho do Proprietário..... | 45 |
| 4.2 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS | 48 |
| 5 CONCLUSÃO | 51 |
| REFERÊNCIAS..... | 53 |
| APÊNDICE(S)..... | 59 |

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas tem importante contribuição para a economia brasileira, tanto pela sua capacidade de gerar empregos, quanto pelo número de estabelecimentos, gerando competição econômica. Essas empresas contribuem invariavelmente para o bem-estar econômico, produzindo uma boa parte dos bens e serviços, estimulando a competição entre as empresas e introduzindo inovações (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997).

De acordo com o SEBRAE (2014), os pequenos negócios empregam 52% da mão de obra formal do país e respondem por 40% da massa salarial brasileira. Os principais motivos para o bom desempenho na economia brasileira são a melhoria do ambiente de negócios, o aumento da escolaridade da população e a ampliação do mercado consumidor.

Dentro desse contexto, as organizações estão atuando em um ambiente complexo, marcado por transformações econômicas, financeira, políticas e culturais, devendo procurar gerir as mudanças e não deixar que elas a gerenciem (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

As pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura, que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Desta forma, os estudos relativos às suas técnicas de gestão são fundamentais para a melhor utilização de seus recursos escassos, na maioria das vezes não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas para suas necessidades (TERENCE, 2002).

Segundo Oliveira (2006), a estrutura organizacional é o conjunto das responsabilidades e autoridade dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento das suas comunicações e corresponde a consolidação do processo decisório. Para o desenvolvimento de uma estrutura organizacional eficiente, efetiva e eficaz, as empresas precisam levar em consideração o comportamento e os conhecimentos das pessoas que terão que desempenhar as funções as quais lhes serão atribuídas.

Segundo o SEBRAE (2010), a atual configuração da estrutura industrial mundial confere ao setor metal mecânico uma posição estratégica na trajetória de

crescimento econômico, visto que atua na geração e difusão de novas tecnologias para os demais setores industriais.

Dentro desta conjuntura, a empresa em estudo é uma empresa familiar de pequeno porte, do setor metal mecânica, que está passando por um processo de sucessão familiar, que lida com a produção de componentes metálicos para a engenharia de produtos e para o consumo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As empresas familiares podem incorrer em conflitos devido às condições dos relacionamentos familiares, como por exemplo, relacionados aos interesses de participação nos negócios, como quando o crescimento da família é superior aos cargos da organização. Neste sentido a governança exerce papel importante na medida em que reduz conflitos e cria espaço para que os familiares sejam gestores, tenham contato e poder de decisão na empresa. Para isso, é necessário que as empresas separem a propriedade da gestão e definam na organização um modelo de governança (MOREIRA JR.; NETO, 2007).

A gestão familiar tem se constituído em uma barreira no processo de gerenciamento de organizações de pequeno porte. Neste sentido, percebe-se por parte dos gestores, a busca por um aperfeiçoamento na forma de condução dos negócios onde as famílias estão envolvidas.

Para Previdelli e Meurer (2005), existem outros fatores que podem interferir na gestão das empresas, que são: falta de delegação, baixo nível de especialização, falta de capacitação, ausência de estrutura organizacional bem definida, entre outros.

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a estrutura organizacional adequada para uma pequena empresa familiar do ramo metal mecânica situada na cidade de Nova Veneza/SC a partir de um processo de sucessão familiar?

1.2 OBJETIVOS

Neste tópico serão abordados os objetivos geral e específicos conforme segue:

1.2.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma estrutura organizacional para uma empresa de pequeno porte do ramo metal mecânica localizada na cidade de Nova Veneza/SC a partir de um processo de sucessão familiar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar os cargos e funções de cada colaborador que fazem parte da empresa;
- b) Definir os cargos e organizar as funções para cada um dos colaboradores;
- c) Identificar os desafios no processo de sucessão familiar;
- d) Propor uma estrutura organizacional para a empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em um mercado cada vez mais globalizado, surge a necessidade das organizações encontrarem meios mais adequados para condução das suas atividades definindo suas estratégias de forma a aperfeiçoar seus recursos no alcance de seus objetivos. Para que as empresas sobrevivam diante do mercado competitivo, é necessário estruturar as organizações para que elas possuam ferramentas capazes de atender as necessidades na busca de objetivos.

Dentro do componente organizacional, encontram-se as estruturas organizacionais, que incluem aspectos como a complexidade da organização, a formalização da comunicação e a centralização do sistema de autoridade.

Assim o presente estudo propôs uma estrutura organizacional formal por meio de um processo sucessório para uma empresa familiar metalúrgica localizada no município de Nova Veneza – SC.

Analisar as pequenas empresas familiares é essencial para obter maior compreensão da gestão e do processo de sucessão dessas empresas e assim propor medidas práticas mais eficazes para minimizar suas dificuldades, auxiliando na sua sobrevivência.

De tal modo, o presente estudo será importante para a empresa, pois a mesma não possui uma estrutura organizacional formal ou um planejamento para seu processo sucessório, o que dificulta sua administração. O estudo foi relevante como acadêmica e futura profissional de administração que busca conhecer melhor as pequenas empresas e seu funcionamento, pois planeja no futuro também ter seu próprio negócio e assim implantar o conhecimento adquirido.

Também é relevante para o meio acadêmico servindo de base para outras pesquisas na área administrativa devido a grande maioria das empresas no Brasil serem formadas por pequenas empresas familiares e necessitarem de ajuda quanto à estrutura organizacional para definir as funções na empresa.

Por fim, este estudo se tornou viável, pois a empresa se prontificou a disponibilizar os dados necessários para a pesquisa, e com isso obter uma proposta de estrutura organizacional correta, a fim de aplicar o estudo como uma ferramenta administrativa que auxilia na definição de níveis hierárquicos, na distribuição de cargos e definição de tarefas, evitando erros desnecessários, como a duplicidade de atividades e envolvimento maior dos colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordado à estrutura organizacional de uma empresa a partir de um processo sucessório, como é composta e quais os meios que serão utilizados para desenvolver uma estrutura organizacional adequada para a empresa destacando os pontos importantes para o devido trabalho.

2.1 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

A maioria das empresas inicia suas atividades com um só dono, ou seja, apenas com um empreendedor que decide se arriscar num novo negócio, na maioria das vezes de modo informal. Os recursos para o início e o crescimento do empreendimento costumam vir de recursos das famílias do fundador e do seu cônjuge. Além das atividades operacionais, todas as demais decisões estratégicas são tomadas pelo fundador (ADACHI, 2006).

O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada nas tradições informais. Toda atitude ou decisão tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia gerando assim um conflito de interesses entre a família e normalmente refletidos na empresa (TELO, 2000).

Esses valores são partilhados com seus colaboradores nas atividades operacionais, que geralmente entram no negócio por vínculos de amizade ou parentesco. Esses colaboradores não costumam ter cargo e função definidos, pois não existe um organograma formal, porém costuma demonstrar imensa lealdade ao dono, inclusive com assuntos pessoais e familiares (ADACHI, 2006).

Para Terence (2002), as pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura, que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Na maioria das vezes, as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas para suas necessidades.

Entretanto, a nova realidade de mercado e a globalização tiveram fortes reflexos nas empresas familiares. Nesse novo cenário, o processo de

desenvolvimento e crescimento depende no mínimo de elevada tecnologia e altos recursos para que a empresa familiar continue no mercado (OLIVEIRA, 2006).

2.1.1 Governança em empresas familiares

Em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo muito se tem discutido sobre a sobrevivência da empresa familiar. Toda empresa enfrenta crises que ameaçam o seu crescimento e a sua sobrevivência, oriundas de pressões e mudanças que ocorrem no ambiente externo e de problemas internos, decorrentes de seu funcionamento e da busca contínua por adaptações. A continuidade das empresas familiares não está ameaçada somente por fatores externos, mas principalmente por fatores internos, podendo ameaçar sua estabilidade ou comprometer o seu futuro (ALVARES, 2003).

A gestão das empresas familiares trata de normas e regras entre os diferentes interesses em torno de uma cultura organizacional formada ao longo da sua história. Os vínculos com a identidade e com a cultura organizacional são formados por meio de participação acionária ou da condição de sócio e herdeiro (BORNHOLDT, 2007).

As empresas familiares são permeadas de conflitos e o crescimento da família normalmente é superior aos cargos da organização. Nesse sentido, a governança tem importante papel, na medida em que pode reduzir conflitos e criar espaço para que os familiares que não serão gestores tenham contato e poder de decisão nas empresas (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007).

Embora existam normas e recomendações gerais, não existem regras que definam a governança de uma empresa, pois a estrutura de governança de cada empresa deve ser adaptada às suas características e peculiaridades. Quando as empresas nascem, o proprietário costuma ser o responsável máximo, que atua como empresário e diretor-geral do negócio, portanto todos os papéis concentram-se em um mesmo indivíduo. Com o crescimento, a empresa passa a requerer uma divisão de papéis entre a figura do proprietário podendo agregar outros pequenos acionistas (CASILLAS BUENO; DÍAZ F.; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, 2007).

Quando um empreendimento começa a crescer, o papel do gerente do novo empreendimento muda, passando daquele de fazer diretamente as coisas para

ser o de influenciar outros para que façam as coisas. Com a continuação do crescimento aumenta a necessidade de mecanismos operacionais e de controle. Novos empreendimentos precisam de pensamento estratégico e de liderança, pois o espírito empreendedor sozinho não levará ao crescimento rápido e a lucratividade (STUMPF, 1994).

2.1.2 Planejamento de sucessão familiar

A sucessão familiar é um dos momentos mais críticos para a continuidade de uma empresa familiar, é a fase de transmissão do poder e da propriedade para a geração seguinte. O forte vínculo emocional com a empresa faz da sucessão uma das questões mais importantes para os membros da família, tanto para os sucessores e principalmente para o líder, sobretudo se este for o fundador (CASILLAS BUENO; DÍAZ F.; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, 2007).

Saber quando iniciar o planejamento da própria sucessão é um dos problemas que mais preocupam os fundadores de empresas familiares. O ideal é que o planejamento sucessório seja iniciado e conduzido pelo próprio fundador da empresa, pois é essencial a participação da primeira geração e de seus colaboradores, devido à necessidade de um maior fluxo de informações e da transmissão de conhecimento para os sucessores (ADACHI, 2006).

Deve-se considerar a questão da sucessão nas empresas familiares desde o nascimento dos filhos, pois a identificação e análise das vocações profissionais dos herdeiros diretos na linha de sucessão poderão ser realizadas de forma gradativa ao longo dos anos. Desta forma, as funções a serem transferidas para o herdeiro poderão estar próximas ao perfil e a capacitação do sucessor (OLIVEIRA, 2006).

É preciso reconhecer que é difícil ser objetivo no processo de planejamento de sucessão da empresa familiar. Afinal, o empresário se esforça para preservar a continuidade do negócio, guiado pelo desejo de dar oportunidade e segurança à família e de tornar perpétua a empresa que ele construiu, o que o leva a se deixar dominar pelos sentimentos, de planejar com o coração e não pela razão (CASILLAS BUENO; DÍAZ F.; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, 2007).

Um período de treinamento seria o ideal para minimizar os problemas inerentes ao processo sucessório, trabalhando em várias atividades em todos os níveis hierárquicos da empresa, para que o herdeiro se ajuste a realidade da empresa. Outra forma seria o herdeiro trabalhar, durante algum tempo, fora da empresa familiar. Além da experiência e do conhecimento adquiridos, o executivo poderá trazer novos estilos e filosofias de administração, de forma que a empresa possa absorver e alavancar seus resultados (OLIVEIRA, 2006).

2.2 FUNÇÕES GERENCIAIS

O trabalho do gerente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica. Uma vez organizada uma empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer, suas ações precisam de coordenação e suas tarefas precisam de controle gerencial (MAXIMIANO, 2007).

Para uma organização ser bem sucedida e alcançar seus objetivos satisfazendo suas responsabilidades sociais ela depende dos administradores que precisam se adaptar ao ambiente no qual sua organização atua conseguindo com que os outros realizem as tarefas preestabelecidas (STONER; FREEMAN, 1994).

O papel essencial do administrador é a obtenção de resultados para o alcance de seus objetivos e os de seu grupo por meio de terceiros e da equipe que ele supervisiona e coordena. Uma das principais qualidades do administrador é saber tomar decisões pesando as vantagens e desvantagens de cada alternativa para a melhor tomada de decisão (HEILBORN; LACOMBE, 2003).

O administrador planeja, organiza, recruta, coordena, motiva, lidera e controla independentemente do nível que ocupa dentro da organização (CHARNOV; MONTANA, 2000). Um administrador raramente tem oportunidade de estruturar uma organização desde sua criação. Em muitos casos executam mudanças em uma estrutura já existente para satisfazer necessidade de crescimento (Kwasnicka, 1995).

2.2.1 Planejamento

O planejamento define os objetivos a serem alcançados pelas organizações e a melhor utilização dos recursos necessários para atingi-los (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005). Para Robbins (2000), o planejamento são as metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para o alcance destas metas e o desenvolvimento de planos para integrar e coordenar atividades.

O processo de planejamento utiliza as ferramentas necessárias para a tomada de decisão que de alguma forma irão influenciar no futuro das organizações (MAXIMIANO, 2004). Para Stoner e Freeman (1994), planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em métodos. São os planos que dão a organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los.

Alguns planos são informais e outros formais. O planejamento informal fica apenas na cabeça dos gerentes enquanto que o planejamento formal é documentado e registrado e possuem programas de ação específicos para sua realização (ROBBINS, 2000).

Os planos elaborados pela alta direção para a organização como um todo podem cobrir um período longo de cinco até dez anos. O planejamento em níveis mais baixos, feito por administradores intermediários ou de primeira linha, cobrem períodos muito mais curtos. Tais planos podem se referir ao trabalho do dia seguinte, ou a uma reunião que acontecerá dentro de uma semana (STONER; FREEMAN, 1994).

2.2.2 Organização

Organizar é o processo de arrumar e alocar os recursos entre os membros de uma organização de modo que os objetivos possam ser alcançados de modo eficiente (STONER; FREEMAN, 1994). O ato de organizar decorre do planejamento e de como a empresa procura se estruturar para cumprir o plano proposto. A organização implica na distribuição de tarefas, seu agrupamento em

departamentos e a alocação de recursos (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Para Robbins (2000), organizar é a função gerencial que abrange quais tarefas devem ser realizadas, quem deve executá-las, como agrupá-las, quem se reporta a quem e onde as decisões devem ser tomadas. A tomada de decisão pelos gerentes resulta em uma estrutura de tarefas e de autoridade dividindo o trabalho e definindo cargos (MAXIMIANO, 1981).

O componente humano faz das organizações um dos sistemas mais complexos. Quando pessoas trabalham juntas precisa-se dividir o trabalho e procurar pessoas com habilidades e conhecimentos, tornando-se necessário assegurar que todos continuem a trabalhar em direção às metas da organização sendo necessárias ações de coordenação e controle (SILVA, 2008).

A função de organizar é de extrema importância para o sistema administrativo, por ser o principal mecanismo utilizado pelos gerentes para colocar seus planos em ação. O ato de organizar cria e mantém relações entre todos os recursos da empresa ao indicar qual deles serão utilizado para atividades específica e quando, onde e como serão utilizados. Um completo esforço de organização auxilia os gerentes a minimizar as fraquezas dispendiosas, como repetição de esforços e ociosidade dos recursos da empresa (CERTO, 2003).

2.2.3 Liderança

Liderança é a característica que se espera do gerente, chefe ou supervisor, que deve ser mostrada na condução do processo produtivo por meio do envolvimento e da criatividade do grupo a ele subordinado para o alcance da satisfação de todos (RIBEIRO, 2003).

Os líderes precisam enfrentar numerosos desafios para alcançar as expectativas que outras pessoas têm a seu respeito. O sucesso de todo líder depende de sua capacidade de cuidar desses desafios de maneira que as pessoas as aceitem (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Para Griffin (2007), liderança e gestão estão relacionadas, mas não são a mesma coisa. A liderança é necessária para criar mudança e a gestão para alcançar objetivos regulares. Para Certo (2003), muitos executivos não conseguem captar a

diferença entre os dois e acabam trabalhando com uma visão equivocada de como executar seus deveres na organização.

A liderança depende das habilidades de uso do poder, influência, visão, persuasão e comunicação a fim de coordenar os comportamentos de pessoas e grupos para que as atividades e esforços estejam em harmonia e para encorajar os funcionários a ter um desempenho de alto nível (JONES; GEORGE, 2008).

Possuir simplesmente habilidades gerenciais não é mais suficiente para o sucesso como executivo no mundo dos negócios. Os executivos modernos precisam compreender a diferença entre gerenciar e liderar e saber como combinar os dois papéis a fim de atingir o sucesso organizacional. Um gerente garante que uma atividade seja executada e um líder concentra-se nas pessoas que executam o trabalho e se preocupa com elas. Combinar gerenciamento e liderança exige demonstrar um foco calculado e lógico nos processos organizacionais, juntamente com um interesse genuíno pelos trabalhadores como pessoas (CERTO, 2003).

2.2.4 Controle

Controle é o processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir os desvios. Não é possível saber se as empresas estão desempenhando corretamente suas tarefas até que tenham avaliado quais as atividades foram concluídas e comparar o desempenho real com o padrão desejado (ROBBINS, 2000).

Para Freeman e Stoner (1994), o controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com os objetivos de planejamento, comparando o desempenho presente com os padrões pré-estabelecidos, garantindo que todos os recursos da empresa estão sendo utilizados de forma eficiente e eficaz para o alcance dos objetivos da empresa.

O controle envolve uma correlação de atividades funcionais em um sistema integrado de planejamento e ação. No planejamento das atividades de uma organização se determina metas a serem cumpridas. O processo de controle irá medir o progresso rumo ao alcance das metas e permite que se descubram os possíveis desvios a tempo de corrigi-los (KWASNICKA, 1995).

2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional deve ser desenhada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas pela empresa (OLIVEIRA, 2010). Para Freeman e Stoner (1994), a estrutura organizacional refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Ao estabelecer os objetivos de uma organização são determinadas as funções que devem ser realizadas, as necessidades de pessoal são estimadas e os recursos necessários para alcançar os objetivos são determinados. Esses elementos devem ser coordenados em uma estrutura que ajudará a alcançar os objetivos atribuindo às responsabilidades de cada um por meio do processo de departamentalização (MONTANA; CHARNOV, 2003).

As organizações possuem uma administração eficaz quando tem sua estrutura organizacional formal representada por um organograma. A estrutura formal reflete o que a administração da empresa deve estabelecer para atingir os objetivos organizacionais (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1998).

A estrutura organizacional poderá apresentar disfunções se o administrador não tomar alguns cuidados quanto ao seu desenho. Enquanto no sentido vertical a quantidade de níveis hierárquicos poderá tornar lento o processo decisório, no sentido horizontal, a desconsideração aos limites da amplitude de comando poderá causar estresse e queda da produtividade da liderança (CARREIRA, 2009).

Segundo Silva (2004) ainda que todos os administradores realizem o mesmo conjunto de funções, eles são classificados em três níveis dentro da organização:

a) A alta administração ou nível estratégico: responde pelo direcionamento maior e pelas operações da organização. Estabelece os objetivos e os repassam aos níveis hierárquicos mais baixos;

b) Média administração ou nível tático: corresponde à média administração, pois coordena e decide que produtos ou serviços serão produzidos;

c) Administração operacional ou nível operacional: este nível é a ligação entre a produção ou operações de cada departamento e o resto da organização.

Para detalhar a estrutura é preciso levantar as atividades que são executadas na empresa, e se for o caso, complementar o levantamento com uma relação das que deveriam ser acrescentadas. De posse destas informações, monta-se um estudo de estruturas organizacionais alternativas, usando os critérios de departamentalização, para que se possa chegar as estruturas organizacionais, que serão aperfeiçoadas ate atingir uma solução considerada adequada (LACOMBE, HEILBORN, 2003).

2.3.1 Estruturas Formais e Informais

Embora no início da era industrial as estruturas fossem mais informais que formais, nos dias atuais as estruturas informais continuam causando muitos transtornos por terem bastante influência no dia a dia de qualquer organização (CRUZ, 2005).

Segundo Oliveira (2002), a estrutura informal é composta pela rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que, usualmente, não estão identificadas no organograma.

As estruturas formais são aquelas que aparecem no organograma da empresa e retratam tanto as cadeias de comando como a hierarquia da companhia, os órgãos de linha e os órgãos de acessória. Já as estruturas informais não aparecem em lugar algum, mas podem ser mais marcantes que qualquer outro tipo (CRUZ, 1998).

Algumas vezes, a estrutura informal é considerada como uma força negativa do grupo de trabalho, mas isso não ocorre obrigatoriamente. Se seus interesses e objetivos estão interligados com os da empresa, então estará trabalhando a favor da empresa e não contra ela (OLIVEIRA, 2002).

Para Cruz (2005), a estrutura formal estabelece as relações de hierarquia e comando, responsabilidades e papéis funcionais, visando à forma como as interações devem proceder para operacionalizar os diversos processos de uma organização. Se por um lado a rigidez de um organograma cria sérios problemas por limitar a comunicação e consequentemente a interação entre as pessoas, por outro

lado, na maioria das empresas essa ainda é a única forma que as pessoas têm para identificar como é que os bens ou serviços são produzidos dentro da empresa na qual trabalham pela inexistência de processos documentados e gerenciados.

2.3.2 Organograma

Segundo Daft (2003), o uso do organograma para empresas nasceu, em grande parte, com a Revolução Industrial, a medida que o trabalho se tornava mais complexo e era executado por contingentes cada vez maiores de trabalhadores, houve a necessidade de desenvolver métodos para administrar e controlar as organizações.

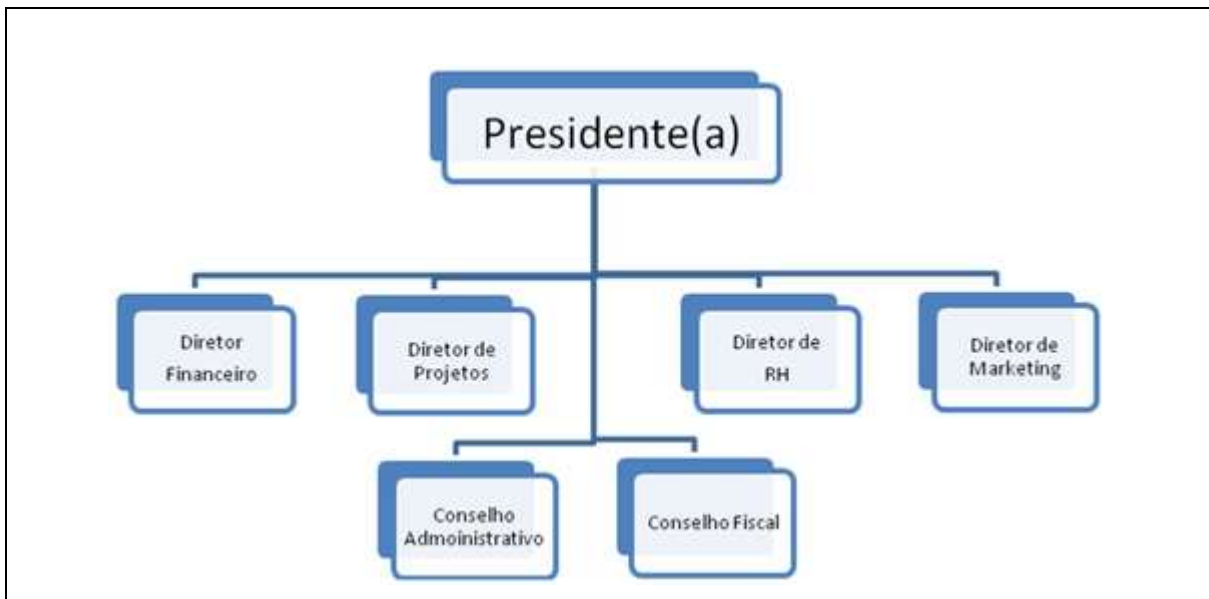
Para representar a estrutura organizacional, é preciso utilizar o gráfico universal denominado organograma. O organograma é a representação gráfica e abreviada da estrutura de uma organização (CURY, 2005). Mesmo simplificado pelas modernas técnicas administrativas os organogramas continuam sendo valioso instrumento de visualização de estruturas organizacionais (SILVA, 2007).

O organograma permite a interpretação das relações de autoridade hierárquicas de forma rápida e eficaz, demonstrando os vários conceitos aplicados no desenho, como o nivelamento da estrutura, a amplitude da autoridade, a unicidade e os limites da amplitude de comando, o papel e a importância relativa de cada órgão (CARREIRA, 2009).

Criado principalmente para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização, o organograma tem basicamente duas partes interligadas, linhas e retângulos, sendo que as primeiras representam o fluxo da autoridade na organização e os últimos os cargos entre os quais transcorre a autoridade (BALCAO, 1965).

Abaixo um modelo representativo de organograma:

Figura 1 - Exemplo de Organograma



Fonte: Fróes (2016)

Nele quanto maior for à autonomia e a responsabilidade exigida por determinado cargo, maior será a altura da posição desses no organograma. Essas posições serão representadas por retângulos distribuídos de forma vertical e interligados por linhas que representam tanto a comunicação como a hierarquia entre os diversos cargos e setores (CRUZ, 2005).

Ao revelar o caráter formal das organizações, o organograma indica aos funcionários como eles se enquadram no sistema em que atuam, facilitando a coordenação das atividades, a comunicação entre as pessoas da organização, o treinamento e a integração dos novos empregados. Ao contribuir para a definição de responsabilidades, proporciona melhores condições para o exercício do controle e para amenizar os conflitos de autoridade (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura pode ser percebida por todos os indivíduos durante o cotidiano, pois sempre se esbarra em alguns de seus aspectos, seja na aparência dos funcionários, no atendimento padronizado, ou na informalidade de muitas empresas. Logo, vive-se sempre a cultura, pois ela está presente tanto no trabalho, como nas famílias, comunidades e em todas as diversas formas organizacionais (KICH, 2010).

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores, pelo comportamento de seus membros, pela filosofia de suas políticas e pelo clima identificado tanto por seu layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo (GIL, 2001).

Para Cury (2005), a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebida pelos empregados que influenciam no seu comportamento. Compreende além das normas formais, o conjunto de regras não escritas que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização.

As decisões de uma empresa são tomadas de acordo com um conjunto de referências determinadas pela sua cultura. Uma cultura bem definida garante consistência e coerência nas ações e decisões, proporcionando melhores condições para alcançar as metas definidas pela organização (LACOMBE, 2012).

As organizações podem ensinar sua cultura por meio de documentos escritos, ou por meio de reuniões, seminários e palestras para os empregados. No entanto, a forma mais forte de se ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas (LACOMBE, 2012).

2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Araujo (2007) conceitua mudança organizacional como sendo qualquer alteração significativa, articulada e operacionalizada por pessoal interno ou externo a organização que tenha o apoio e supervisão da administração superior e atinja os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

As organizações de todos os tipos tem se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos. Estas organizações tem buscado firmemente a adaptação a esses novos cenários, desenvolvendo um agudo senso de percepção do ambiente (WOOD JUNIOR, 2004).

Em determinadas ocasiões, a mudança é forçada a uma organização sem disposição para evoluir, em outras a mudança é aberta, aceita e procurada. Ela pode acarretar crescimento ou declínio e até mesmo uma alteração na forma (HALL, 2004).

Nas organizações a mudança é um ímpeto importante e, ao mesmo tempo, um produto primário dos esforços de desenvolvimento organizacional,

reformulando o modo pelos quais as pessoas e grupos trabalham juntos. Sempre que os gerentes tentam incorporar alguma mudança, podem esperar resistência, por que as pessoas tendem a resistir àquilo que percebem como ameaça a maneira estabelecida de fazer as coisas (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

2.6 COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Comunicar-se constitui habilidade requerida a todos os profissionais que exercem funções gerenciais. Embora a comunicação constitua uma das capacitações humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nas pessoas ser considerado de forma natural, a verdade é que a maioria das pessoas não sabe comunicar-se (GIL, 2001).

Bowditch e Buono (1997) avaliam que embora não haja um modelo único de comunicação humana que leve em consideração todos os elementos que possam ser envolvidos numa situação específica, existem quatro elementos básicos que definem a comunicação: uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem. Em muitos casos, os esforços de comunicação são intercâmbios tanto simbólicos quanto comportamentais.

Os processos de comunicação na organização devem ser entendidos como atos de interação, sendo planejados ou espontâneos, que se constituem por meio de fluxos informacionais e relacionais. Os fluxos informais dizem respeito a todos os atos e instrumentos utilizados na transmissão das informações institucionais. Eles constituem as redes formais de comunicação dentro da organização (FREIRE, 2009).

Para Hall (2004), o processo de comunicação é por definição de natureza relacional: uma parte é o emissor e a outra, o receptor. O aspecto relacional da comunicação que ocorrem, no processo de comunicação envolvem o transmissor e o receptor e seus efeitos em cada um à medida que se comunicam.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas compreende a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais (GIL, 2001).

A cultura da informação, o risco como fator decisório e a difícil união entre gestão de pessoas e competitividade impulsionam ações complexas de trocas de informações, sistemas virtuais e formas de viabilizar uma sobrevivência com melhor sintonia entre as necessidades da empresa e das pessoas. O cenário da gestão de pessoas ascendeu de atividades operacionais para ações corporativas estratégicas (LIMONGI-FRANÇA, 2007).

Os gestores devem atender as necessidades de seus subordinados enquanto os estimulam a realizar mais com menos para atender com rapidez os clientes que estão cada vez mais exigentes (QUINN et al., 2012). Para Limongi-França (2007), a pedra fundamental para a gestão de pessoas está na contribuição teórica e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade, desenvolvimento e competitividade sustentável.

Segundo Dutra (2006), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado à sua capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvido por pessoas, originando desse princípio uma série de reflexões de como elas estão inter-relacionadas. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, efetuando o desenvolvimento respeitando-se sua individualidade.

Captar e entender as principais tendências que estão se delineando para os próximos anos é tão vital para gestão de pessoas quanto administrar os problemas do dia a dia nas organizações. Uma gestão de pessoas desatrelada da realidade atual pode tropeçar em obstáculos imediatos e comprometer a sobrevivência da organização (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2015).

Segundo Gil (2001), muitas empresas manifestam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção de seu desenvolvimento.

2.7.1 Estrutura de cargos e salários

Todas as empresas, sem exceção, fazem administração de cargos e salários, tenham ou não uma estrutura organizacional. Entretanto, em virtude de vários fatores, surge ao longo do tempo uma desarmonia entre as necessidades da

empresa, a realidade de mercado e a capacidade de resolução do problema (CARVALHO; NASCIMENTO, 1993).

A estrutura salarial é formada por diversas faixas salariais que contemplem sua estrutura interior, valores salariais calculados e desenhados matematicamente para atender uma política desejada. Assim, o número de faixas que compõe a estrutura é variável e depende da metodologia a ser aplicada e da política de remuneração desejada (MARRAS, 2003).

Remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais, bem como todos os benefícios financeiros como prêmios por produtividade, participação nos resultados dentre outros (LACOMBE, 2005).

Dentro do sistema tradicional de remuneração, tudo está centrado no cargo. Primeiro é definido o cargo e depois o perfil do ocupante, mas sempre respeitando os limites do cargo. Os cargos têm existência formal, com seu alcance e autoridade reconhecidos dentro da organização (PASCHOAL, 2001).

Para Ribeiro (2006), a conquista dos objetivos de uma empresa está condicionada, em grande parte, a aplicação bem sucedida de uma política salarial. Portanto, uma boa política de salários significa um investimento que deve contribuir para a consolidação dos objetivos da empresa.

2.7.2 Descrição de cargos

O conceito de cargo tem passado por transformações em razão da necessidade de agilidade e flexibilidade que o ambiente impõe as organizações. Assim, tendo o cargo existência formal na empresa, será necessário um documento que estabeleça seu alcance de ação, seu nível de autoridade e seu perfil denominado descrição de cargos (PASCHOAL, 2006).

Para Pontes (2015), descrição de cargo é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades desenvolvidas pela pessoa. A descrição deve ser objetiva a fim de padronizar e facilitar o entendimento do conteúdo do cargo. As descrições e especificações de cargos fornecem o alicerce para a avaliação dos cargos, da qual resultará a fixação de salários internamente coerentes.

Segundo Oliveira (2002), a descrição do cargo deve focalizar um conjunto amplo de tarefas e os resultados finais. Quem faz a descrição também deve tomar cuidado com um enfoque demasiadamente amplo, visto que pode não oferecer um caminho organizacional claro, não aliando o comportamento dos empregados aos objetivos da empresa e ainda comprometer a empresa em suas decisões quanto à contratação, promoção, treinamento e remuneração.

As descrições variam em sua configuração de uma organização para outra, de acordo com o modelo adotado. Em geral, as descrições contêm a identificação do cargo, um sumário das funções e uma descrição mais detalhada das funções (PASCHOAL, 2001).

Além de registrar as tarefas que compreendem um cargo, a descrição registra a análise dos diversos requisitos exigidos pelo cargo: escolaridade, experiência, responsabilidade, condições de trabalho, complexidade das tarefas, conhecimento, entre outros (MARRAS, 2004).

2.7.3 Análise de cargos

A análise de cargos é o procedimento pelo qual se determinam as obrigações dos cargos e as características que devem ser contratadas para ele. Os empregados precisam estar aptos a mostrar que suas ferramentas de seleção e avaliação estão relacionadas ao desempenho no cargo em questão. Para isso é necessário saber qual é o conteúdo do cargo, o que requer uma análise de cargos (DESSLER, 2003).

Através da avaliação de cargos é estabelecido o valor relativo a cada cargo, com vistas a construir uma hierarquia entre eles. Portanto, pelo processo de avaliação, os cargos são analisados, comparados e colocados em ordem de importância (PONTES, 2002).

Uma vez escolhidos os fatores de avaliação, deve-se definir claramente o que se deseja mensurar por meio de cada um deles e como deve ser a divisão interna de cada um, explicando visivelmente o que o cargo exige em cada grau dos fatores e discriminando as diferenças de grau para grau (MARRAS, 2004).

Para Paschoal (2001), a determinação da importância de cada cargo gera um ordenamento ou hierarquização dos cargos em ordem de valor que, através de

uma tabela de salários, estrutura toda a remuneração. A hierarquização pode ser obtida por meio de uma ordenação dos cargos segundo os usos e costumes da organização ou através de uma avaliação organizada, utilizando descrição, critérios pré-determinados e comitês de avaliação.

Em pequenas empresas, o processo de avaliação de cargos é feito pelo chefe de escritório ou gerente, sem maiores preocupações. No entanto, aparecem complicações quando o número de funções se avoluma. Surge então a necessidade de se aplicar métodos para estabelecer uma estrutura que reflita os valores de todas as funções existentes na empresa (ZIMPECK, 1992).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia pode ser entendida como a ciência que estuda os métodos, a sistemática e os procedimentos para se resolver um problema (VIANNA, 2001). Assim, o método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos, delineando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões (LAKATOS; MARCONI, 2005).

Para Deslandes (1994), a metodologia não só contempla a fase de exploração de campo na escolha do espaço da pesquisa, escolha do grupo de pesquisa, estabelecimento dos critérios de amostragem e construção de estratégias para entrada em campo, como a definição de instrumentos e procedimentos para a análise dos dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A finalidade da pesquisa descritiva visa identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com o processo (JUNG, 2004). Procura descobrir com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e suas características (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Quanto aos meios de investigação utilizados para obtenção das informações a pesquisa é classificada como estudo de caso, pois a metodologia utilizada para a produção de toda a fundamentação teórica foi retirada de artigos científicos e livros.

Segundo Gil (1996), a pesquisa bibliográfica se desenvolve a partir de material constituído principalmente de livros e artigos científicos. Já para Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema por meio de referências teóricas publicadas em documentos, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais e científicas do passado existente de um determinado assunto, tema ou problema.

Através de um estudo de caso é possível explicar e descrever um sistema de produção ou sistema técnico com a finalidade de entender como e por que

funcionam as coisas. Parte do princípio de que o estudo proposto visa explicar ou descrever uma determinada situação a partir de uma necessidade (JUNG, 2004).

Os recursos utilizados para elaboração desse projeto foram retirados de diferentes fontes, dentre algumas podem ser citados: internet, artigos científicos, livros e outros, que de alguma forma contribuíram para a análise dos dados e futura exposição das interpretações expostas.

O trabalho visou diagnosticar como é a organização da empresa em estudo e propor uma estrutura organizacional adequada. Além disso, a empresa está em processo de sucessão familiar. Deste modo, foi realizada uma pesquisa descritiva que é a que mais se enquadra com os objetivos propostos.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU PÚBLICO ALVO

Para Malhotra (2005), a população é a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação que o pesquisador deseja buscar, definindo os elementos, unidades de amostragem, extensão e período de tempo.

A empresa em estudo atua no ramo de metalurgia, localizada na cidade de Nova Veneza/SC. A pesquisa foi realizada na própria empresa com todos os colaboradores e os gestores o que caracterizou um censo, buscando identificar as atividades de cada um dos funcionários para compreender como a empresa está organizada. Posteriormente realizou-se uma entrevista com o proprietário e seu filho.

O censo caracteriza o estudo de todos os elementos do universo de estudo, a sua aplicação requer maior estrutura de coleta e análise, em razão do fato de envolver um estudo mais amplo, com maior quantidade de dados coletados e elementos estudados (BRUNI, 2007).

Segundo Pinheiro et al. (2009), população é o conjunto de todos os elementos cujas propriedades o pesquisador está interessado em estudar. Para Tiboni (2010), a população é o conjunto de elementos que representam uma característica comum, que formam o universo do estudo, cujo comportamento se quer analisar.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados é necessário elaborar um plano que especifique os pontos da pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados ou informantes. Todas as etapas da coleta de dados devem ser esquematizadas, a fim de facilitar o desenvolvimento da pesquisa, além de assegurar uma ordem lógica na execução das atividades (ANDRADE, 2010).

Como técnica de coleta de dados foi feita uma pesquisa com todos os colaboradores, constituído por sete funcionários e uma entrevista com os gestores da empresa para análise de como esta sendo realizado o seu processo sucessório, os quais foram realizados entre os dias 20 e 29 de setembro.

Para esta pesquisa foram utilizados como meio de investigação documentos transcritos de fontes primárias, sendo que para a estrutura de todo o trabalho foi utilizado dados secundários devido à necessidade de se entender as funções administrativas, a importância da estrutura organizacional em uma empresa e as características das empresas pequenas e familiares.

Segundo Mattar (2007), dados primários são aqueles que não foram coletados antes, estando ainda em posse dos pesquisadores e que tem o propósito específico de atender as necessidades da pesquisa em andamento. Quanto aos dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e até analisados e estão catalogados.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O plano de análise é qualitativo, pois é o método que mais se enquadra com a pesquisa e com o resultado que se pretende alcançar, que é entender através de bibliografias e estudo de caso como é a constituição da organização dessa empresa e montar uma estrutura adequada de acordo com os resultados obtidos.

A pesquisa qualitativa possui a facilidade de descrever a complexidade de um determinado problema, analisar as variáveis, apresentar contribuições no processo de mudança e permitir a interpretação das particularidades dos comportamentos e atitudes dos indivíduos (OLIVEIRA, 1997).

Segundo Pinheiro (2010), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão expostos os resultados obtidos durante o levantamento de dados da atual estrutura da organização da empresa, após a realização da pesquisa.

4.1 AMBIENTE DA PESQUISA: OBJETO DE ESTUDO

A empresa em estudo é uma empresa de usinagem de pequeno porte fabricante de peças de metal em inox em geral e prestadora de serviços na área de usinagem e retifica de peças, localizada na cidade de Nova Veneza, Santa Catarina. Sua administração é realizada pelo proprietário e um dos filhos. Por se tratar de uma empresa familiar e sem uma estrutura definida tem-se a necessidade de diagnosticar como é a organização atual da empresa e implantar um modelo conforme a necessidade apresentada durante a pesquisa.

A empresa foi fundada em 1996, pelo atual proprietário em sociedade com sua esposa, o mesmo atuou como colaborador em algumas empresas do ramo metalúrgico da região. Como a empresa em que trabalhava na época faliu e devido à demanda das empresas da região precisarem terceirizar uma parte do serviço de usinagem de peças automotivas e cerâmicas, estas empresas que já conheciam o bom trabalho executado por ele, o convidaram a abrir sua própria empresa para que pudesse prestar este serviço a elas, depois de alguns anos a empresa começou a prestar o mesmo serviço para os frigoríficos da região.

A sociedade com a esposa se deve devido à criação da empresa, pois na época exigia-se que a formação das empresas tivesse um sócio, a esposa nunca atuou na empresa, somente quando necessário na assinatura de documentos.

No começo a empresa funcionava em um porão e possuía somente um torno e uma fresa, após dois anos contratou o primeiro colaborador, o qual é um dos funcionários mais antigos e permanece na empresa até hoje.

O proprietário administrou a empresa com apenas um colaborador por cinco anos, após este período surgiu a possibilidade de construir uma estrutura própria para a empresa e com o aumento da demanda contratou mais funcionários.

O proprietário é um empreendedor de talento, que com muita honestidade, dedicação e força de vontade nunca mediu esforços para possibilitar o crescimento da empresa, e assim conquistar a confiança de grandes clientes.

A empresa conta hoje com a participação dos dois filhos, no seu quadro de colaboradores, que aprenderam com seu pai a respeitar e ter responsabilidade pelo negócio da família.

O filho mais velho focou em estudar engenharia de materiais, umas das principais necessidades que identificou na empresa, pois hoje também desenvolvem peças nacionalizadas para as agroindústrias, um nicho de mercado que vem crescendo. O filho mais novo estuda mecatrônica, também voltada para o desenvolvimento destas peças, é ele quem projeta as peças aos clientes.

Assim como os filhos os demais funcionários também são incentivados a sempre agir com respeito a todos, a trabalhar unidos e com lealdade, para sempre atender a todos em especial aos clientes da melhor forma possível. A empresa é do ramo metal mecânico está localizada em Nova Veneza, no estado de Santa Catarina.

4.1.2 Levantamento dos cargos e Funções

A descrição de cargo é um processo onde pode se determinar, através de observação e pelo estudo, os fatos e elementos que compõem a natureza de cada cargo e o torna distinto dos outros dentro da organização, definindo a ocupação oficial do empregado, estabelecendo a necessidade e objetivos de cada função (OLIVEIRA, 2002).

Para o levantamento dos dados necessários foi realizada uma visita na empresa, onde os colaboradores preencheram um formulário para determinar os cargos e funções exercidos por cada colaborador e seus administradores. A partir dos formulários preenchidos, foi identificado que a empresa possui em seu quadro de funcionários sete colaboradores, sendo um ajustador mecânico, três torneiros mecânicos, dois fresadores e um retificador, além do proprietário e dos dois filhos.

Em seguida foram montadas descrições de cargos correspondentes a cada um dos cargos exercidos na empresa. Posteriormente foi realizada a estrutura organizacional da empresa, conforme segue:

Primeiramente foi definido o cargo do diretor geral. Essa função é exercida pelo fundador da empresa há 23 anos e é responsável pela contratação e demissão de funcionários, inspeção de qualidade e visitas a clientes.

Logo após foi definido o cargo do gerente administrativo. Essa função é exercida pelo filho mais velho do proprietário da empresa que exerce a função há 10 anos, o mesmo responde na ausência do diretor. É responsável pela supervisão dos funcionários, contas a pagar e a receber, entradas e saídas de notas fiscais, recebimento de matéria prima e saída de mercadorias, visita técnica a clientes e orçamentos.

Posteriormente foi definido o cargo do projetista, sendo que o mesmo é exercido pelo filho mais novo do proprietário da empresa que exerce a função há um ano e meio. É o responsável pela compra de ferramentas em geral e da matéria prima necessária para a fabricação das peças, elaboração de desenhos técnicos e todo o controle de almoxarifado.

Após a definição e estruturação dos cargos estratégicos e táticos da empresa, foi definida a descrição de cargos dos demais colaboradores, a nível operacional.

O cargo de ajustador mecânico possui um colaborador, que possui dez anos de empresa. Já o cargo de torneiro mecânico é exercido por três colaboradores, que possuem entre um ano e onze anos de empresa. Eles exercem as mesmas funções como trabalho em máquinas de torno convencional, fresadoras, soldagem, prensas e ajustes mecânicos, sendo que o ajustador mecânico exerce a função adicional de caldeiraria. O cargo de retificador possui um funcionário, que está na empresa há quatro anos. Os fresadores, que possuem dois anos e 23 anos de empresa, também exercem funções semelhantes como trabalhar em máquinas como fresadora, retifica, plaina e ajustes mecânicos, sendo que o retificador, que tem quatro anos de empresa exerce a função adicional de moldagem.

Quadro 1 - Diretor Administrativo

| DESCRIÇÃO DE CARGO | | |
|--|---|---------------------------|
| IDENTIFICAÇÃO | | |
| CARGO: DIRETOR ADMINISTRATIVO | DEP. DO CARGO: ADMINISTRATIVO | SUPERIOR IMEDIATO: |
| OBJETIVOS DO CARGO | | |
| Assegurar o cumprimento da missão da empresa, estabelecer estratégias operacionais, determinar a política de recursos humanos, coordenar diretorias e supervisionar os negócios da empresa. Negociar transferências de tecnologia, representar e preservar a imagem da empresa, comunicar-se por meio de reuniões com os demais, conceder entrevistas e participar de negociações. | | |
| FUNÇÕES DO CARGO | | |
| Contratação de funcionários; Inspeção de qualidade; Visita técnicas a clientes; Orçamentos. | | |
| REQUISITOS | | |
| ESCOLARIDADE: Técnico em contabilidade | | |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Quadro 2 - Gerente Administrativo

| DESCRIÇÃO DE CARGO | | |
|--|---|---|
| IDENTIFICAÇÃO | | |
| CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO | DEP. DO CARGO: ADMINISTRATIVO | SUPERIOR IMEDIATO: DIRETOR ADMINISTRATIVO |
| OBJETIVOS DO CARGO | | |
| Planejar, Organizar, Controlar e assessorar a organização nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica entre outras. Implementar programas de projetos, elaborar planejamento organizacional, promover estudos de racionalização e controlar o desenho organizacional. | | |
| FUNÇÕES DO CARGO | | |
| Supervisão dos funcionários Contas a pagar e contas a receber; Entrada e saída de notas fiscais; Entrada e saída de matéria prima bruta e acabada; Visita técnicas a clientes; Orçamentos. | | |
| REQUISITOS | | |
| ESCOLARIDADE: Graduação em engenharia de materiais | | |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Quadro 3 - Projetista

| DESCRIÇÃO DE CARGO | | |
|--|---|--|
| IDENTIFICAÇÃO | | |
| CARGO: PROJETISTA | DEP. DO CARGO: ADMINISTRATIVO | SUPERIOR IMEDIATO: DIRETOR/GERENTE |
| OBJETIVOS DO CARGO | | |
| <p>Coordenar a execução de projetos, elaborar embalagem para o produto e manual de operações para o usuário, desenvolver fornecedores de produtos, participar do sistema de gestão de qualidade. Planejar e desenvolver projetos de ferramentas, produtos da mecânica, moldes e matrizes, verificar viabilidade e coletando dados do projeto, aplicando os equipamentos e instrumentos disponíveis, especificando material usado, desenvolvendo protótipos, estimando custo/benefício, acompanhar práticas e coordenar a execução do projeto, desenvolver fornecedores de produtos e serviços.</p> | | |
| FUNÇÕES DO CARGO | | |
| <p>Compras de ferramental e matéria prima para fabricação, desenhos técnicos e controle de almoxarifado.</p> | | |
| REQUISITOS | | |
| ESCOLARIDADE: Engenharia Mecatrônica | | |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Quadro 4 - Ajustador Mecânico

| DESCRIÇÃO DE CARGO | | |
|--|-----------------------------------|--|
| IDENTIFICAÇÃO | | |
| CARGO: AJUSTADOR MECÂNICO | DEP. DO CARGO: PRODUÇÃO | SUPERIOR IMEDIATO: DIRETOR/GERENTE |
| OBJETIVOS DO CARGO | | |
| <p>Planejar e organizar o local de trabalho para execução de atividades de ajustagem mecânica. Fabricar, reparar, realizar manutenção e instalação de peças e equipamentos, segundo normas de qualidade e segurança do trabalho.</p> | | |
| FUNÇÕES DO CARGO | | |
| <p>Trabalha em máquinas como torno convencional, fresadora, soldagem, prensas e ajustes mecânicos e caldeiraria.</p> | | |
| REQUISITOS | | |
| ESCOLARIDADE: Curso Técnico em Mecânica | | |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Quadro 5 - Torneiro Mecânico

| DESCRIÇÃO DE CARGO | | |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|
| IDENTIFICAÇÃO | | |
| CARGO: TORNEIRO MECÂNICO | DEP. DO CARGO: PRODUÇÃO | SUPERVISOR: DIRETOR/GERENTE |
| OBJETIVOS DO CARGO | | |
| Preparar, regular e operar máquinas e ferramenta que usinam peças de metal e compósitos e controlam os parâmetros e a qualidade das peças usinadas, aplicando procedimentos de segurança às tarefas realizadas. Planejar sequencia de operações, executar cálculos técnicos; pode implementar ações de preservação do meio ambiente. Dependendo da divisão do trabalho na empresa, podem apenas preparar ou operar as máquinas e ferramenta. | | |
| FUNÇÕES DO CARGO | | |
| Trabalha em máquinas de torno convencional, fresadora, soldagem, prensas e ajustes mecânicos. | | |
| REQUISITOS | | |
| ESCOLARIDADE: Curso Técnico em Mecânica | | |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Quadro 6 - Fresador

| DESCRIÇÃO DE CARGO | | |
|--|-----------------------------------|---------------------------------------|
| IDENTIFICAÇÃO | | |
| CARGO: FRESADOR | DEP. DO CARGO: PRODUÇÃO | SUPERVISOR: DIRETOR/GERENTE |
| OBJETIVOS DO CARGO | | |
| Preparar, regular e operar máquinas e ferramentas que usinam peças de metal e compósitos, controlar os parâmetros de segurança as tarefas realizadas. Planejar sequencia de operações, executar cálculos técnicos. | | |
| FUNÇÕES DO CARGO | | |
| Trabalha em máquinas como fresadora, retíficas, plainas e ajustes mecânicos. | | |
| REQUISITOS | | |
| ESCOLARIDADE: Curso Técnico em Mecânica | | |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Quadro 7 - Retificador

| DESCRIÇÃO DE CARGO | | |
|--|-----------------------------------|--|
| IDENTIFICAÇÃO | | |
| CARGO: RETIFICADOR | DEP. DO CARGO: PRODUÇÃO | SUPERIOR IMEDIATO: DIRETOR/GERENTE |
| OBJETIVOS DO CARGO | | |
| Preparar, regular e operar máquinas e ferramentas que usinam peças de metal e compósitos, controlar os parâmetros de segurança as tarefas realizadas. Planejar sequencia de operações, executar cálculos técnicos. | | |
| FUNÇÕES DO CARGO | | |
| Trabalha em maquinas como fresadora, retífica, plaina e moldagem. | | |
| REQUISITOS | | |
| ESCOLARIDADE: Curso Técnico em Mecânica | | |

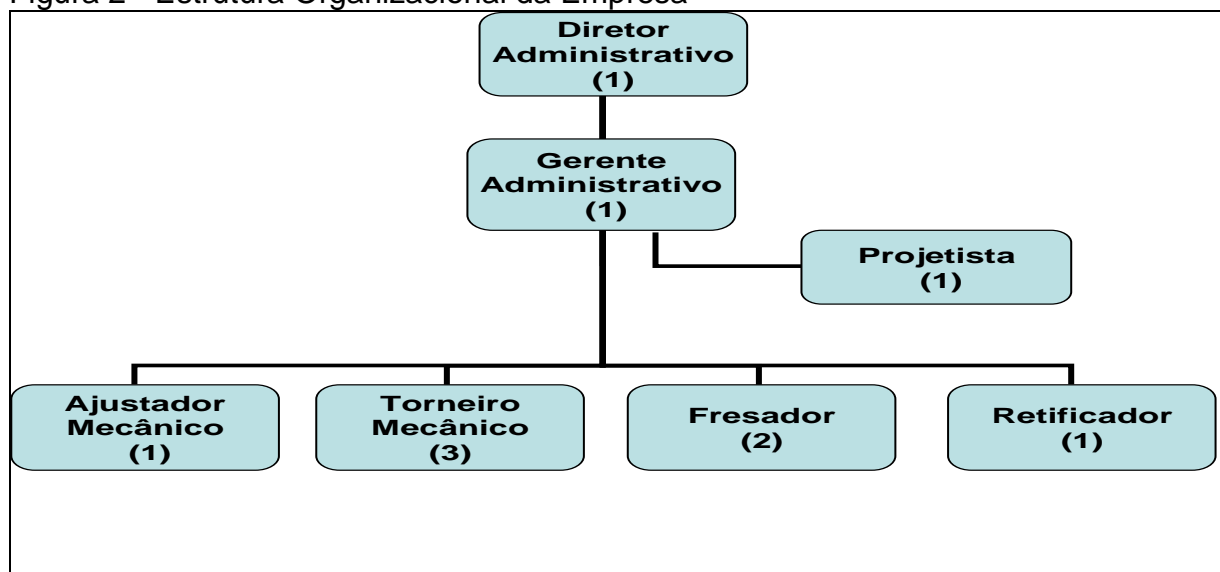
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

4.1.3 Estrutura Organizacional

Após identificar todos os cargos da empresa, pode-se definir uma estrutura organizacional, que ainda não existia.

Conforme a pesquisa realizada, na empresa em estudo os colaboradores devem operar mais de uma máquina para conseguir atender todo o serviço.

Figura 2 - Estrutura Organizacional da Empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Por meio das descrições foi definida uma estrutura organizacional formal, que não existia ainda na empresa.

A estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a elaboração do desenho organizacional nas empresas, que deve estar integrado com os objetivos e as estratégias estabelecidas pela organização, ou seja, uma ferramenta para alcança-los. No organograma se define as posições dos colaboradores, os níveis de influência e de abrangência, colaborando no processo administrativo, além de estabelecer limites e responsabilidades (SEIFFERT; COSTA, 2007).

A função de Diretor administrativo ficou com o proprietário da organização. Logo abaixo está o gerente administrativo, que responde ao diretor da empresa, seu pai. Abaixo do gerente está seu irmão, que possui como cargo projetista. Abaixo estão os cargos operacionais, compostos por um ajustador mecânico, três torneiros mecânicos, dois fresadores e um retificador.

4.1.4 Sucessão familiar

Para atingir o quarto objetivo específico foi realizado uma segunda visita a empresa onde os proprietários foram entrevistados com o intuito de identificar o processo de sucessão familiar.

4.1.4.1 Primeira Geração – Proprietário da empresa

Quando questionado sobre como é constituída a família, o mesmo respondeu que é formada por ele, sua esposa e dois filhos homens.

Sobre como a empresa foi fundada, o mesmo respondeu que a empresa foi fundada em 1996, devido a uma demanda da região onde o proprietário identificou a necessidade das indústrias metal mecânicas em terceirizar a fundição de peças automotivas.

Quanto à formação e organização, a princípio cada um é responsável por si em um todo, mas como tem um funcionário mais antigo o mesmo auxilia neste trabalho na ausência dos diretores, pois o objetivo não é deixar ninguém específico, todos devem saber suas tarefas e resolvê-las quando necessário. O dono responde por tudo na empresa, caso dê errado ele é quem responde pelo erro na qualidade, responsabilidade na entrega, cumprimento de prazos.

Quando questionado sobre a existência de um planejamento para a sucessão da empresa e como é avaliada por ele, o mesmo respondeu que não pensa muito a respeito, que ele tem muita coisa para fazer ainda na empresa. Algum dia pretende deixar o filho mais velho na administração geral e o mais novo na parte de projetos.

Dentro deste contexto, Oliveira (2002) afirma que o planejamento representa importante instrumento administrativo para toda e qualquer empresa, e possui elevada importância nas empresas familiares, pois a interação com os executivos parentes deve ser muito bem delineada e operacionalizada para se alcançar os resultados desejados.

Sobre os princípios e valores da empresa foi questionado se permanece a mesma desde a sua fundação ou se houve alguma mudança e quais os motivos, o proprietário respondeu que os princípios permanecem os mesmos, que sempre busca aprimorar o trabalho buscando a qualidade, nunca terceirizando nenhuma parte da produção ou serviço e que prioriza o respeito acima de tudo tanto pelos filhos quanto por seus colaboradores.

Quando solicitado que descrevesse como é a relação família x empresa e como está inserido em seu dia a dia, o mesmo respondeu que não mistura a relação familiar com a empresa, é proprietário e empregado. O filho mais velho trabalha na parte administrativa da empresa e tem salário compatível com a função que exerce, o mais novo ajuda na parte de projetos, mas não ganha um salário da empresa, diz que “não é por ser filho que vou pagar altos salários para os filhos, invisto na educação deles, a partir de formados e se trabalharem de acordo com suas formações na empresa terão salários compatíveis com estas funções”.

Bornholdt (2005) corrobora com a afirmação do entrevistado citando que algumas empresas já compreenderam que seus sucessores não precisam apenas de boas escolas técnicas, mas de um bom preparo para exercer a liderança. O sucessor para legitimar sua posição dentro da empresa precisa conquistar sua herança, o que exige conhecimentos, habilidades e atitudes.

Sobre o possível sucessor ter oportunidade de opinar decisões em conjunto com o proprietário, este disse que sim, que respeita a opinião dos filhos, mas prevalece a sua devido a sua experiência no mercado, que aceita a opinião de

todos, pois ninguém é melhor que ninguém na empresa que todos trabalham em parceria.

De acordo com Casillas, Vázquez e Díaz (2007), os principais problemas enfrentados pelos sucessores no momento de trabalharem nas empresas com seus pais, diz respeito ao fato de, normalmente, eles não assumirem com facilidade o novo papel de seus filhos na organização, pais gerentes e proprietários e empresas não costumam conceder ao filho toda a confiança e responsabilidade sobre os assuntos da empresa.

Quando questionado se observa o interesse de seu futuro sucessor em assumir com responsabilidade a direção da empresa, o proprietário respondeu que sim, que há bastante interesse nos filhos em assumir a direção da empresa.

Sobre os critérios que acredita que devem ser analisados para que a sucessão seja planejada de modo familiar, o mesmo respondeu que passa bastante para os filhos que tenham ética acima de tudo, que nunca comprometam o lado judicial da empresa e respeitem a legislação, pois nos 20 anos em que a empresa existe nunca houve nenhum processo contra a organização e a empresa deve continuar seguindo com estes princípios.

Quando questionado sobre como avalia um profissional de qualidade no mercado atualmente, o mesmo respondeu que somente após o funcionário começar o trabalho é que terá certeza que o mesmo é bom para o trabalho, que após analisar o currículo faz uma pesquisa “se o candidato não tem passagem pela polícia, caso tenha não entra na minha empresa. Após verificar que não tem nenhuma passagem pela polícia liga para as empresas que o candidato já trabalhou e verifica se as informações estão corretas depois chamo o candidato para uma conversa e analiso o perfil, pois prioriza a educação de seus funcionários”.

Sobre a possibilidade de que a sucessão seja feita de modo profissional e quais as circunstâncias, o mesmo respondeu que seu sucessor tem que fazer jus ao cargo e ter capacidade comprovada, que se identificar que os filhos não tenham competências para assumir a empresa irá buscar no mercado e escolher alguém capacitado para assumir a liderança da empresa.

Casillas, Vázquez e Díaz (2007) afirmam que o que ocorre normalmente no processo sucessório é o de querer “presentear” o sucessor com a sua inclusão na equipe da alta diretoria da empresa simplesmente por causa de seu “sobrenome”.

Este é o maior equívoco dos líderes de empresas familiares, pois a inclusão deve ser fundamentada em aspectos como autoridade profissional do indivíduo, sua formação e capacitação, o que não está acoplado ao “sobrenome”.

Assim, entende-se que o entrevistado não vê a empresa como um prêmio, e sim como algo que deve ser conquistado.

Quando questionado sobre a necessidade de que um profissional específico na área seja mediador para ocorrer um projeto de sucessão dentro de sua empresa, o proprietário respondeu que sim, com certeza, pois trabalha para que não haja este tipo de situação, que o sucessor tem que saber o que é comandar e administrar uma empresa.

Sobre sua opinião em relação à sucessão familiar, o mesmo respondeu que está tranquilo, não vê problemas com a sucessão na empresa.

4.1.4.2 Segunda geração – Filho do Proprietário

Quando o filho do proprietário, atual gerente da empresa foi questionado sobre dar continuidade na empresa com a mesma administração que é praticada atualmente o mesmo respondeu que sim, com certeza, mas sempre se aperfeiçoando cada vez mais e se organizando melhor.

Com relação aos critérios que acredita serem importantes para que a sucessão seja planejada de modo familiar o sucessor respondeu que o principal é conhecer a empresa como um todo para dar continuidade no que vem sendo praticado e sempre se aprimorar.

Quando questionado como avalia um profissional de qualidade no mercado atualmente, respondeu que deve ser um bom profissional, qualificado, com conhecimentos das máquinas e ter disponibilidade de tempo, pois trabalham bastante com horas extras e aos finais de semana.

Sobre se existe algum planejamento para a sucessão da empresa e como ele avalia o mesmo respondeu que existe e está sendo planejado absorvendo o máximo de informação do proprietário.

Quando questionado se a empresa já passou por algum processo sucessório e de que forma aconteceram, o mesmo respondeu que não, até o momento está sendo comandada pelo dono.

Sobre a relação família *versus* empresa, como poderia descrever como está inserido em seu dia a dia, o sucessor respondeu que tenta ao máximo não levar o trabalho para casa, mas que alguma coisa acaba sendo conversada em casa, como a relação é muito boa com a família não afeta em nada seu dia a dia.

Quando questionado se desde a fundação a empresa possui os mesmos valores e princípios, se houve mudanças e quais foram, o mesmo respondeu que sempre tentaram seguir os mesmos princípios e valores, mas com a mudança de mercado tentam incluir novos valores a serem seguidos sempre com a concordância do dono.

Essa afirmação vai de encontro com os autores Casillas, Vázquez e Díaz (2007), que complementam a fala afirmando que, embora o processo de formação e desenvolvimento de uma cultura seja realizado por um grupo de pessoas, a influência de quem lidera a empresa é muito grande. Esse líder, ao ostentar o poder durante um período prolongado, acaba moldando a cultura da organização com as próprias preferências e estilos.

Sobre se teria a oportunidade de opinar nas decisões tomadas na empresa juntamente com o atual proprietário, o sucessor respondeu que sim, com certeza.

Quando questionado sobre se há alguma possibilidade de que a sucessão seja feita de modo profissional, em qual circunstância, o sucessor respondeu que se tivesse a consciência de que não tivesse condições de tocar o negócio iria procurar ajuda fora, mas nunca deixaria a empresa.

Sobre quais os critérios devem ser analisados para que a sucessão seja planejada de modo familiar, o mesmo respondeu que a confiança é tudo, conhecimento do negócio, experiência e uma visão de futuro.

Sobre a sua opinião em relação à sucessão familiar, o sucessor tem dois pontos de vista: “Como engenheiro acredito que não funcione, mas se a relação entre família e empreendimento for levada a sério pode dar certo. Para empresas pequenas quando se pega bem a base do negócio funciona, mas para empresas grandes acredito que é impossível”.

4.2 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

A empresa não possuía uma estrutura e uma descrição de cargos formalizada, para propor um modelo de estrutura adequado foi necessário compreender a dinâmica das empresas familiares e compreender o papel administrativo dos responsáveis por seu gerenciamento, bem como de seus colaboradores.

Assim, foi aplicado um formulário para os níveis operacionais e uma entrevista com o fundador e seu sucessor para analisar como está sendo o processo de sucessão familiar na empresa e seu impacto na estrutura organizacional. Nesta análise verificou-se que algumas funções se repetem entre os níveis hierárquicos.

Por meio do desenvolvimento de um organograma e da descrição de cargos foi possível definir melhor quem responde a quem dentro da empresa facilitando o acesso a comunicação entre os níveis hierárquicos.

Além das descrições de cargos foi realizada uma entrevista com o proprietário e o seu filho, que estão passando por um processo de sucessão familiar. Quando comparadas as respostas dos entrevistados, pode-se identificar que há diferenças nas respostas, conforme segue:

Quadro 8 - Relação entre Proprietário e Sucessor

| Tópicos | Primeira Geração | Segunda Geração |
|--|---|---|
| Planejamento para a sucessão e como ela é avaliada | Não pensa sobre a sucessão no momento, tem muita coisa pra realizar na empresa ainda. | Está sendo planejada, estão absorvendo o máximo de informações do proprietário e se aperfeiçoando. |
| Princípios e valores | Sim, a empresa se mantém no princípio de aprimorar o trabalho visando sempre a qualidade. | Sim, sempre tentam seguir os princípios e valores, mas tenta incluir novos valores a serem seguidos sempre com a concordância do proprietário. |
| Relação família empresa no dia a dia | X Não envolve o que é da família com a empresa, ali é dono e funcionário. | Tentamos ao máximo não levar o trabalho pra casa, separar o pessoal do profissional, mas alguma coisa é conversada em casa, como a relação é muito boa, acaba não afetando seu dia a dia. |

Continua...

Continuação.

| | | |
|---|--|--|
| Critérios importantes para que a sucessão seja planejada de modo familiar | Passa para os filhos que nunca comprometam o lado judicial da empresa, tudo tem que estar dentro legislação, o filho irá tocar a parte administrativa da empresa. | A confiança, conhecimento do negócio, experiência com uma visão de futuro. |
| Avaliação de um profissional de qualidade no mercado atualmente | É fundamental o diálogo, verifica se o candidato tem passagem pela policia, não contrata ninguém que tenha registro na policia, analisa a educação com dos candidatos. | Que tenha disponibilidade, que seja um bom profissional qualificado e com conhecimento do trabalho nas máquinas. |
| O possível sucessor tem oportunidade de opinar nas decisões tomadas na empresa junto com o atual proprietário | Sim, respeita a opinião dos filhos, mas a sua prevalece devido ao seu tempo de experiência no ramo. | Sim, com certeza. |
| Possibilidade de que a sucessão seja feita de modo profissional | O sucessor tem que fazer jus ao cargo, mostrar que tem capacidade comprovada para assumir a empresa, se o filho não possuir competência para assumir a empresa escolheria um profissional capacitado no mercado. | Se tivesse a consciência de que não tivesse condições de tocar o negócio iria procurar ajuda fora, mas não deixaria a empresa. |
| Sua opinião sobre sucessão familiar | Não veja problemas, bem tranquilo. | Tem dois pontos de vista, como engenheiro acredita que não funcione, mas se tiver uma boa base e for levada a sério dá certo, funciona para pequenas empresas, mas para empresas grandes é impossível. |

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Pode-se verificar diante do quadro acima que algumas respostas possuem discrepância de opiniões, como o entendimento do que é sucessão familiar e sobre o planejamento da sucessão familiar, o proprietário não pensa no processo. Já seu filho afirma que há um planejamento para a sucessão familiar. Contudo, na maioria das respostas é perceptível que está claro como será a sucessão futuramente.

É importante que a análise do processo sucessório seja realizada de modo profissional, pois na maioria das vezes o proprietário “força a barra” em sua avaliação, afirmando que seus herdeiros naturais são os melhores executivos que a empresa poderá ter em seu quadro de comando. É importante levar em

consideração que o sucesso de uma linha de negócios e produtos de uma empresa familiar tem certo nível de ligação com o estilo de vida da família proprietária do negócio (OLIVEIRA, 2006).

5 CONCLUSÃO

A maioria das empresas é de pequeno e médio porte e muitas delas de estrutura familiar, contribuindo para a economia, tanto pela sua capacidade de gerar empregos, quanto pelo número de estabelecimento gerando competição econômica.

As pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura, que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Captar e entender as mudanças em um mercado cada vez mais globalizado é vital para a gestão administrar os problemas do dia a dia nas organizações.

A velocidade das mudanças no ambiente organizacional trouxe a necessidade das organizações familiares desenvolverem estruturas organizacionais mais ágeis como forma de viabilizar uma sobrevivência, buscando a cooperação dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

O processo de estruturação é essencial para o desenvolvimento e implantação do desenho organizacional nas empresas. A estrutura organizacional é um dos meios mais eficazes para consolidar o desenvolvimento de uma empresa na execução dos objetivos organizacionais. No organograma ficam caracterizados as posições e os níveis de influência determinando quem responde a quem, colaborando no processo administrativo, além de estabelecer limites e responsabilidades.

Para algumas empresas a transferência da administração e da propriedade da empresa familiar de uma geração para outra ocorre muito bem, em outras a sucessão acaba gerando conflitos de interesses e disputas familiares devido ao predomínio dos critérios familiares sobre os empresariais. Sobretudo as empresas familiares de pequeno porte são predominantemente caracterizadas por uma estrutura organizacional personalista, com um sistema de controle pouco formalizado.

Por meio deste estudo foi possível analisar através de um formulário onde os colaboradores preencheram suas atividades diárias e uma entrevista com os proprietários de uma empresa familiar de pequeno porte que está em fase de sucessão administrativa e compreender a importância de definir uma estrutura organizacional.

Neste sentido, de acordo com o primeiro objetivo específico, foi possível levantar os cargos e funções de cada colaborador da empresa através de um formulário onde cada um descreveu suas atividades.

Após o formulário preenchido foi possível alcançar o segundo objetivo, definindo os cargos e organizar as funções de cada um dos colaboradores.

Por meio das entrevistas foi possível compreender os desafios no processo de sucessão familiar levantando as características de um bom sucessor atingindo o terceiro objetivo da pesquisa.

Para alcançar o último objetivo foram analisados todos os dados anteriores o que possibilitou propor uma estrutura organizacional adequada para a empresa. Desta maneira, há uma grande possibilidade de a sucessão ser concluída com sucesso, delineando a delegação das funções, para que sejam bem distribuídas e o aprendizado passado de pai para filho.

Conclui-se que a pesquisa é de bastante relevância para as empresas de pequeno porte que estão passando por um processo de sucessão familiar. Podendo desta forma realizar um planejamento para o processo sucessório, organizando as atividades diárias e deixando definidas as funções de cada um dentro da organização.

Como proposta sugere-se novos estudos, para uma análise mais detalhada dos problemas encontrados na sucessão de empresas familiares ajudando os sucessores a realizarem em planejamento sucessório onde o proprietário possa passar seus conhecimentos adquiridos ao longo dos anos sem que isso gere rupturas familiares.

REFERÊNCIAS

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

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

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** São Paulo: Atlas, 2007.

BALCÃO, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, v. 5, n. 17, 1965.

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

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento organizacional.** São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

BRUNI, Adriano Leal. . **Estatística aplicada à gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2007.

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

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

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Thomson, c1993. v.1

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

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

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos & processos:** administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

_____, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação.** 2.ed São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

DAFT, Richard L. **Organizações:** teorias e projetos. São Paulo: Thomson, 2003.

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); CRUZ NETO, Otávio; GOMES, Romeu. **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2.ed São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FREIRE, Otávio Bandeira de Lamônica. **COMUNICAÇÃO, CULTURA E ORGANIZAÇÃO:** Um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação. 2009. 263 f. Tese (Doutorado) - Curso de Curso de Comunicação, Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

_____, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRIFFIN, Ricky W.. **Introdução a Administração.** São Paulo: Atica. 2007.

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

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M.. **Administração contemporânea.** 4 ed. São Paulo: Mecgraw-hill, 2008.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento:** aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

KICH, Juliane Inesdi Francesco. **IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO E A INFLUENCIA DA LIDERANÇA, CULTURA, ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.** 2010. 320 f.

Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Cap. 320.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2012.

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

_____, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos - PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

MALHOTRA, Naresh K. . **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9.ed São Paulo: Futura, 2004.

_____, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 7.ed. São Paulo: Futura, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

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

_____, Antonio Cesar Amaru. . **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

_____, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino De. **Empresa Familiar: Um sonho realizado**. São Paulo: Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de pinho Rebouças de. **Empresa Familiar: Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2006.

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

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 13 ed São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. . **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. 2. ed Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____, Luiz. **Como gerenciar a remuneração na sua empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PINHEIRO, João Ismael D. (Et al.). **Estatística básica: a arte de trabalhar com dados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PINHEIRO, José Maurício. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 9. ed. São Paulo: Editora LTR, 2002.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 17. ed. São Paulo: LTR, 2015.

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

QUINN, Robert E. (et al.). **Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RIBEIRO, Antonio de Lima. . **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____, Antonio de Lima. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2000.

SEBRAE. **Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros/>>. Acesso em: 16 maio 2016.

SEBRAE. **Santa Catarina em Números**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Metal-mecanico.pdf>>. Acesso em: 09 de Abr. 2016.

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

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2007.

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

_____, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Thomson, 2004.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração**. 5. ed Rio de Janeiro: LTC, c1994.

STUMPF, Stephen A. **O desafio do crescimento empresarial: como desenvolver o seu negócio de forma lucrativa**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Alfredo Mello Fortuna. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Editora FGV, 2015.

TELÓ, Ademir Roque. **DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: Planejamento financeiro em empresas familiares**. 2000. 101 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós Graduação em Administração, Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Cap. 20.

TERENCE, Ana Claudi Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade nas pequenas empresas: desenvolvimento e avaliação de um roteiro pratico para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Cap. 238.

TIBONI, Conceição Gentil Rebelo. **Estatística básica: para os cursos de administração, ciências contábeis, tecnológicos e de gestão**. São Paulo: Atlas, 2010.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático da produção científica**. São Paulo: EPU, 2001.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003.

WOOD JÚNIOR, Thomaz. **Mudança organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ZIMPECK, Beverly Glen.. **Administração de salários: sistemas e métodos de : análise e descrição de cargos, pesquisa e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. 7. ed São Paulo: Atlas, 1992.

APÉNDICE(S)

FORMULÁRIO REFERENTE À MONOGRAFIA DE EVANIR
DESCRIÇÃO DOS CARGOS

NOME: _____

FUNÇÃO EXERCIDA: _____

Tempo no cargo _____

Descrição das tarefas que desempenha na empresa:

| FUNÇÕES QUE EXERCE NA EMPRESA: | DIARIAMENTE | QUINZENALMENTE | MENSALMENTE |
|-----------------------------------|-------------|----------------|-------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

OBS: ASSINALE COM UM X

ENTREVISTA COM O PROPRIETÁRIO DA EMPRESA

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome _____

Cargo _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Para a 1ª geração:

- 1- Como é constituída a sua família?
- 2- Como foi fundada a empresa?
- 3- De acordo com os funcionários da empresa, de que maneira ela é formada e como funciona essa organização?
- 4- Existe algum planejamento para a sucessão da empresa? Como ela é avaliada por você?
- 5- Desde a fundação, a empresa possui os mesmos princípios e valores? Se houve mudanças, quais os motivos delas?
- 6- De acordo com a relação família x empresa, você poderia me descrever como ela está inserida no seu dia-a-dia?
- 7- O possível sucessor tem a oportunidade de opinar nas decisões tomadas na empresa junto com o atual proprietário?
- 8- O senhor observa o interesse do seu futuro sucessor de assumir com responsabilidade o cargo de direção da sua empresa?
- 9- Quais os critérios você acredita que devem ser analisados para que a sucessão seja planejada de modo familiar?
- 10- Como você avalia um profissional de qualidade no mercado atualmente?
- 11- Há alguma possibilidade que a sucessão seja feita de modo profissional? Em qual circunstância?
- 12- Em sua opinião, é necessário que um profissional específico na área seja mediador para ocorrer um projeto de sucessão dentro da sua empresa?
- 13- Qual a sua opinião sobre sucessão familiar?

ENTREVISTA COM O GERENTE DA EMPRESA

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome _____
Cargo _____
Tempo no cargo _____

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Para a 2ª geração:

1. Você espera dar continuidade na empresa com a mesma administração que é atualmente praticada?
2. Quais os critérios você acredita serem importantes para que a sucessão seja planejada de modo familiar?
3. Como você avalia um profissional de qualidade no mercado atualmente?
4. Existe algum planejamento para a sucessão da empresa? Como ela é avaliada por você?
5. A empresa já passou por algum processo sucessório? Como aconteceram esses processos para garantir a continuidade da empresa?
6. Desde a fundação, a empresa possui os mesmos princípios e valores? Se houve mudanças, quais os motivos delas?
7. De acordo com a relação família x empresa, você poderia descrever como ela está inserida no seu dia-a-dia?
8. Dentro do ambiente de trabalho, você possui a oportunidade de opinar nas decisões tomadas na empresa juntamente com o atual proprietário?
9. Há alguma possibilidade que a sucessão seja feita de modo profissional? Em qual circunstância? Você acredita que existe essa necessidade na empresa em questão?
10. Quais os critérios você acredita que devem ser analisados para que a sucessão seja planejada de modo familiar?
11. Qual a sua opinião sobre sucessão familiar?