
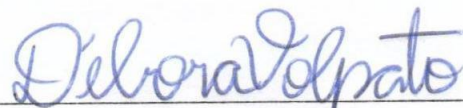
	<p>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE</p> <p>CURSO DE ADMINISTRAÇÃO</p>	
---	--	---

DECLARAÇÃO DA ÚLTIMA VERSÃO DO TRABALHO

Declaro, para os devidos fins e necessários efeitos, que orientei o acadêmico **Julia Dagostin Viana** no desenvolvimento de sua monografia intitulada **Proposta de uma estrutura organizacional para uma empresa familiar do setor varejista localizada em Içara – Santa Catarina**, bem como tenho conhecimento da última versão da monografia, cujas vias serão entregues em 09.12.2016.

.

Criciúma, 17 de Outubro de 2016



Débora Volpato

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

JULIA DAGOSTIN VIANA

**PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA
FAMILIAR DO SETOR VAREJISTA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA-SC**

**CRICIÚMA
2016**

JULIA DAGOSTIN VIANA

**PROPOSTA DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA
FAMILIAR DO SETOR VAREJISTA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA-SC**

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

Orientadora: Prof.^a Esp. Débora Volpato.

CRICIÚMA

2016

JULIA DAGOSTIN VIANA

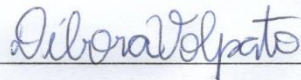
**PROPOR UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UMA EMPRESA
FAMILIAR DO SETOR VAREJISTA LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE IÇARA-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de ensino superior, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha Específica em Empresas.

Orientadora: Prof.^a Esp. Débora Volpato.

Criciúma, XX de XX de 2016.

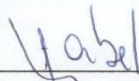
BANCA EXAMINADORA



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



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



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

DEDICATORIA

Dedico esta conquista as pessoas mais importantes da minha vida, meus pais, Agilmar e Elisa, e meus irmãos, João Vitor e Pedro Antônio que sempre confiaram e acreditaram em mim e nos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, pela minha saúde e por ter me abençoado com pessoas tão especiais ao longo do meu caminho acadêmico e profissional, por ter me transmitido força e sabedoria para concluir mais uma etapa da minha vida.

Aos meus pais, Agilmar e Elisa, por nunca medirem esforços para me proporcionar as melhores oportunidades, por respeitarem as minhas escolhas e apoiá-las, por sempre confiarem em mim como pessoa e, sobretudo como profissional, por terem me recebido com todo amor em sua empresa, deixando-me aplicar na prática tudo o que eu aprendi na teoria.

Aos meus irmãos, João Vitor por toda atenção comigo e com o meu trabalho, por me aconselhar quando precisei e por me transmitir segurança e confiança para realizá-lo, e Pedro Antônio, por estar sempre comigo me protegendo em todos os momentos da minha vida.

A Isabelle, uma amizade que a universidade uniu e que eu quero sempre perto, compartilhando todos os momentos das nossas vidas uma com a outra, por todas as noites de estudos e companheirismo até aqui.

Aos meus colegas de trabalho, por apoiarem a minha pesquisa e ajudar nas horas necessitadas, especialmente ao Maicon Robetti, que me ajudou e aconselhou ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Meu agradecimento especial a minha orientadora professora Débora Volpato, por ter aceitado meu convite sem hesitar, por me acolher e aconselhar de forma paciente e amiga, por toda dedicação e apoio ao longo da realização deste trabalho, e por sempre acreditar em mim.

A todos os professores que compartilharam seu conhecimento comigo, me preparando para a realização deste trabalho e, sobretudo, para a vida profissional, pela universidade UNESC, por fornecer uma estrutura adequada ao curso e proporcionar uma graduação excelente, fazendo com que eu conclua essa etapa da minha vida com um sentimento de dever cumprido e satisfação em fazer parte desta instituição.

A todos que de alguma forma participaram deste trabalho minha gratidão.

“Para se ter sucesso, é necessário amar de verdade o que se faz. Caso contrário, levando em conta apenas o lado racional, você simplesmente desiste. É o que acontece com a maioria das pessoas.”

Steve Jobs

RESUMO

VIANA, Julia Dagostin. **Proposta de uma estrutura organizacional para uma empresa familiar do segmento varejista localizada no município de Içara – SC.** 2016. 69 p. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Formalizar a estrutura organizacional de uma empresa, bem como estabelecer as descrições de cargos de cada colaborador, além de ser um documento importante é uma ferramenta administrativa imprescindível para a gestão. Dessa forma, o presente estudo tem como finalidade desenvolver um organograma e as descrições dos cargos de uma empresa familiar do segmento varejista localizada em Içara-SC. De acordo com essas informações a pesquisa para os fins de investigação destacou-se como descritiva, e quanto aos meios de investigação adequados, um estudo de caso único. Classificou-se como descritiva com abordagem qualitativa. A pesquisa foi realizada com todos os funcionários da empresa, totalizando 141 formulários preenchidos pelos mesmos, sendo assim, foram analisados dados primários, coletados por meio destes. Foi possível identificar os cargos de cada colaborador que compõe a equipe da empresa, bem como suas atividades exercidas. A partir dessas informações, pode-se estruturar e formalizar o organograma para empresa e, também, a descrição de cada cargo que compõe a organização. Entretanto, foi identificado que a empresa em estudo apresenta discrepância com relação aos cargos e níveis hierárquicos, podendo trazer desvantagens para a organização, tornando-a irregular e confusa. Assim, foi proposto um organograma claro e objetivo para a empresa, adequando os cargos às funções exercidas por cada funcionário. Também foi realizada a descrição de cargo especificando as atividades que devem ser realizadas por cada cargo. Diante disso, pode-se entender que a estrutura organizacional e a descrição de cargos proporcionam suporte para as tomadas de decisão que são necessárias.

Palavras-chave: Empresa familiar. Estrutura organizacional. Descrição de cargos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Organograma atual da empresa.....	35
Figura 02: Organograma Proposto.....	37
Figura 03: Organograma LojaTrade.....	39
Figura 04: Organograma Loja Galeria	39
Figura 05: Organograma Loja 01 Criciúma	40
Figura 06: Organograma Loja 02 Criciúma	40
Figura 07: Organograma Loja 02 Criciúma.....	41
Figura 08: Organograma Loja Rio Maina.....	41
Figura 09: Organograma Loja Araranguá	42
Figura 10: Organograma Loja Sombrio.....	42
Figura 11: Organograma Loja Tubarão	43
Figura 12: Organograma Loja Jaguaruna	43
Figura 13: Organograma Loja Braço do Norte	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Descrição do Cargo de Presidente.....	45
Quadro 02 - Descrição do Cargo de Vice-Presidente.....	46
Quadro 03 - Descrição do Cargo de Diretor Financeiro.....	46
Quadro 04 - Descrição do Cargo de Diretor Supervisor.....	47
Quadro 05 - Descrição do Cargo de Diretor Administrativo	48
Quadro 06 - Descrição do Cargo do Controle de Qualidade.....	49
Quadro 07 - Descrição do Cargo de Gerente de Loja	50
Quadro 08 - Descrição do Cargo do Assistente Comercial.....	51
Quadro 09 - Descrição do Cargo de Auxiliar Comercial.....	51
Quadro 10 - Descrição do Cargo de Motorista.....	52
Quadro 11 - Descrição do Cargo de Assistente Financeiro.....	53
Quadro 12 - Descrição do Cargo de Vendedor de Loja.....	53
Quadro 13 - Descrição do Cargo de Crediarista de Loja.....	54
Quadro 14 - Descrição do Cargo de Estoquista de Loja.....	55

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 A ADMINISTRAÇÃO NO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO	15
2.1.1 As funções gerenciais	15
2.2 A ORGANIZAÇÃO	19
2.2.1 Estrutura organizacional	20
2.2.2 A departamentalização nas organizações	21
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	22
2.3.1 As empresas familiares	23
2.3.2 As empresas do segmento varejista	24
2.4 A GESTÃO DE PESSOAS	26
2.4.1 Descrição de cargos e funções	27
2.4.2 Gestão por competência	28
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO	32
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	32
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	33
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	34
4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA	34
4.1.1 Organograma da empresa objeto de estudo	34
4.1.2 Organograma proposto	37
4.2 ORGANOGRAMA DAS LOJAS.....	39
4.2.1 Organograma Loja Içara – Trade	40
4.2.2 Organograma Loja Içara – Galeria	40
4.2.3 Organograma Loja Criciúma – 01	41

4.2.4 Organograma Loja Criciúma - 02	41
4.2.5 Organograma Loja Santa Luzia.....	42
4.2.6 Organograma Loja Rio Maina.....	42
4.2.7 Organograma Loja Araranguá.....	43
4.2.8 Organograma Loja Sombrio	43
4.2.9 Organograma Loja Tubarão	44
4.2.10 Organograma Loja Jaguaruna	44
4.2.11 Organograma Loja Braço do Norte.....	45
4.3 DESCRIÇÕES DE CARGOS	45
4.3.1 Descrição dos Cargos Estratégicos	46
4.3.2 Descrição dos Cargos Táticos	50
4.3.3 Descrição dos Cargos Operacionais.....	52
4.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS	57
5 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS:	62
APÊNDICE.....	68
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE CARGOS	69

1 INTRODUÇÃO

As empresas exercem um importante papel na economia e no desenvolvimento de um país. Isso, devido às oportunidades de emprego, inovação e competitividade que elas oferecem, além de produzirem bens e serviços com eficiência e contribuírem para o bem-estar econômico da nação. Dessa forma, essas qualidades as tornam imparciais para expansão e crescimento do país (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1998).

Dito isso, pode-se classificar também algumas organizações como empresas familiares. Esses negócios, assim como os demais, visam objetivos exclusivamente econômicos, e contribuem para sociedade da mesma forma e intensidade que as outras, porém, são administradas por pessoas que dividem não somente tarefas dentro das empresas, como também laços sanguíneos fora delas (ADACHI, 2006).

Entretanto, nesses casos muitas decisões do âmbito empresarial complicam o processo gerencial da organização, isso porque, muitas vezes, os interesses das empresas estão comprometidos e acabam sendo substituídos pelos interesses familiares. Assim, para que os negócios prosperem e cresçam é preciso reconhecer as reais necessidades da administração e as limitações da família, dentro da própria empresa (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1998).

Deste modo, é importante integrar, formar e aperfeiçoar as pessoas para trabalhar na empresa, fazendo com que cada um conheça seu papel e suas responsabilidades de modo que, com esse posicionamento, a organização possa almejar e produzir resultados cada vez melhores. Afinal, o sucesso da empresa está relacionado com a competência e motivação dos funcionários, que, em suma, respondem e representam a empresa, principalmente as do ramo varejista (LACOMBE, 2005).

Pode-se compreender perante este contexto que é imprescindível realizar, além de uma gestão coerente, uma estrutura organizacional sólida e racional, a fim de definir com clareza os papéis de cada funcionário que compõe a empresa para assim, obter os melhores resultados entre empresa e família (GIL, 2001).

Diante desses fatores, a empresa em estudo está inserida nas características das empresas varejistas e familiares do país, administrada por familiares e inserida no ramo do calçadista, na região do sul de Santa Catarina.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Embora a globalização ofereça uma série de vantagens e avanços tecnológicos, junto a eles também estão associados os desafios e ameaças que as organizações sofrem decorrentes dessa nova fase política e econômica do país. Por esse motivo, é necessário que a empresa esteja bem informada acerca das suas estratégias, bem como sua estrutura organizacional, para que assim, o administrador seja proativo frente o problema imediatamente.

Por isso, cabe ao setor de gestão de pessoas oferecer soluções para que a empresa se mantenha competitiva, eficiente e dinâmica no mercado, tendo em vista que essa área da organização detém de muitos elementos para tais fins (GIL, 2001).

Tendo em vista estes fatores, é importante destacar que a empresa precisa entender as atribuições de cada colaborador, para que não haja conflitos e atividades em duplicidade nas tomadas de decisão dentro do ambiente organizacional (ADACHI, 2006).

Diante desse contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Qual a estrutura organizacional mais adequada para uma empresa familiar do segmento varejista a partir da descrição de cargos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor uma estrutura organizacional para uma empresa familiar do setor varejista localizada no município de Içara, SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a empresa que é o objeto de estudo, com ênfase em seus principais desafios;

- b) Descrever as atividades desenvolvidas pelos ocupantes dos cargos da empresa;
- c) Definir as funções e os cargos dos colaboradores por meio de um modelo de descrição de cargos;
- c) Modelar a estrutura organizacional do negócio a partir da descrição dos cargos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A maioria das empresas é fundada por familiares, pessoas que muitas vezes começam uma longa jornada juntos a frente de um negócio. Com o tempo, a empresa vai agregando os filhos dos sócios eventuais sucessores, mais tarde os netos e, se tudo der certo, as gerações firmam e consolidam a empresa no mercado e continuam mantendo-a saudável e lucrativa (BARROSO, 2013).

Entretanto, é necessário planejamento, controle e organização para conseguir gerir os conflitos e ameaças que as empresas sofrem todos os dias. Além disso, é necessário aperfeiçoar as aptidões de cada pessoa que compõe a organização (ADACHI, 2006).

Por isso, o presente estudo é importante para a empresa em questão, pois a mesma não possui estrutura organizacional definida, fator este, que pode acarretar problemas na sua administração.

O estudo é também de grande relevância para a pesquisadora, uma vez que a mesma é herdeira legal da empresa e, pode vir a ser futuramente, a sucessora. Dessa forma, a presente pesquisa irá proporcionar um conhecimento geral da empresa, e permitirá a acadêmica um conhecimento de todos os departamentos da organização. É importante também para a universidade, para a elaboração de pesquisas futuras direcionadas a empresas familiares que não possuem uma estrutura organizacional definida e, também para empresas varejistas que se encontram no mercado.

Por fim, a pesquisa torna-se viável pela disponibilidade de tempo da pesquisadora, pelo acesso as informações que serão utilizadas, haja vista que a pesquisadora exerce uma função dentro da empresa a ser estudada e, fundamentalmente, pelo interesse e aceitação dos gestores da empresa que estão cientes sobre a importância do estudo e da importância em definir a estrutura

organizacional da empresa para definição de cargos e realização das funções com efetividade.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A ADMINISTRAÇÃO NO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO

A sociedade moderna é composta por organizações, e suas complexidades, incertezas da gestão de recursos e inter-relações representam a realidade do cenário econômico competitivo e dinâmico da atualidade (BORGES, 2001). Este novo cenário impõe desafios organizacionais mas, ao mesmo tempo, abre novas perspectivas e novos parâmetros para as organizações que buscam posicionar-se diante do mercado e obter vantagens competitivas (CABESTRÉ; DOS SANTOS, 2014).

O cenário econômico atual, globalizado e desafiador, requer uma gestão estratégica ampliada e sistêmica, na qual se possa enxergar a empresa como um todo e minimizar as incertezas do seu planejamento. Entretanto, tendo em vista a alta competitividade do mercado e a maior exigência de flexibilidade e agilidade por parte dos consumidores, exige-se que administração do século XXI adote estratégias e soluções criativas para superar as expectativas dos clientes (SOARES, 2015).

Diante disso, compreender e aceitar os desafios da administração empresarial é um dos principais compromissos da sociedade moderna. Dessa forma, quando aliado as teorias fundamentais da administração com o cenário atual, criam-se condições de interpretar os objetivos propostos pelas organizações e transformá-los em ações, por meio das funções tradicionais da administração (BORGES, 2001).

2.1.1 As funções gerenciais

As funções gerenciais são princípios que ainda caracterizam bons administradores e empresas e, por isso, planejar, dirigir, organizar e controlar permanece útil e relevante nas organizações (BATEMAN; SNELL, 2006).

Também são conhecidas como elementos que permitem compreender melhor a dinâmica do processo administrativo, fortalecendo as relações internas, as competências organizacionais e a participação das pessoas na conjuntura estratégica do negócio. Maximiano (2011) apresenta essas definições e permite também que a reflexão caminhe no sentido de se compreender o que é administração, a partir de suas funções.

Administrar é o processo de gerir pessoas e recursos a fim de cumprir as metas de uma organização. No mundo contemporâneo, não apenas se realiza essas tarefas com eficiência e eficácia, mas também se aplica as funções gerenciais da administração, que permanecem tão relevantes como sempre foram e ainda são necessárias em novas ou em corporações já estabelecidas (BATEMAN; SNELL, 2006).

Diante disso, cabe ainda ressaltar que as funções administrativas têm o objetivo de orientar o administrador na gestão do seu negócio, dessa forma, o estudo dessas funções deve ter uma sequência lógica em que o planejamento é primordial, pois é através dele que se fazem as previsões antes de realizar determinadas tarefas. Após isso, torna-se necessário organizar essas tarefas e dirigi-las, ou seja, fiscalizá-las para sair como planejado e, por último, o controle que regula todos esses fatores a fim de traçar o caminho desejado pela organização e não deixá-la sair da rota (SCARTON; CRISTOFOLI, 1981).

2.1.1.1 Planejamento

A função de planejar consiste em examinar o futuro e projetar um plano de ação de médio em longo prazo para as organizações (MAXIMIANO, 2007). O planejamento é responsável por decidir antecipadamente o que fazer, quando fazer, de que maneira fazer, e quem devem fazer. É a determinação da direção a ser seguida para alcançar os objetivos e metas traçadas pela empresa (LACOMBE; HEILBORN, 2008; SILVA, 2004).

Planejar é especificar os objetivos a serem atingidos e decidir as ações que devem ser executadas para atingir esses objetivos (BATEMAN; SNELL, 2006). Contudo, Daft (2005) conclui que o planejamento, apesar de ser a função fundamental, que origina as outras, é também a mais incerta, pois é difícil prever ações no futuro.

Diante disso, o planejamento deve trazer contribuições para realização do objetivo grupal da empresa, ou seja, a própria natureza da organização. É ele, também, que deve assegurar os objetivos da empresa, tornando necessários todos os esforços do grupo (SCARTON; CRISTOFOLI, 1981).

Entende-se portando que planejar, prevê-se por meio de decisões tomadas anteriormente e por meio de projeções, seja no sentido de crescer ou apenas manter-se no mercado. Dessa forma, planeja-se pensando no futuro e estabelecendo metas para as tomadas de decisões futuras, ou seja, são feitos planos (MAXIMIANO, 2011).

2.1.1.2 Organização

A função de organizar é reunir e coordenar os recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros que são necessários para atingir os objetivos da empresa. Nessa função, incluem-se atrair pessoas para organização, especificar tarefas e responsabilidades, dividir tarefas e criar condições para que as pessoas trabalhem juntas para obter o máximo sucesso (BATEMAN; SNELL, 2006).

Além disso, essa função também desenha os cargos e tarefas específicas, cria estrutura organizacional, coordena as atividades e os trabalhos, estabelece políticas e procedimentos (SILVA, 2004).

Assim, organizar nada mais é que um conjunto de sistemas e normas que tem como finalidade conduzir a empresa para que ela possa produzir o melhor rendimento. É o elemento necessário que dá vida a todas as partes da organização, ou seja, faz o seu funcionamento (SCARTON; CRISTOFOLI, 1981).

2.1.1.3 Direção e Liderança

A direção de uma empresa é uma das funções mais importantes da administração, pois é ela quem determina as atividades e funções dos cargos de todos os escalões da organização. A delegação das tarefas se origina pelos níveis hierárquicos mais altos – como a direção – e direciona e submete as responsabilidades aos demais níveis. No entanto, é ela quem dá as instruções e ordens dentro da empresa (SCARTON; CRISTOFOLI, 1981).

A direção é responsável por influenciar as pessoas a realizarem suas tarefas de maneira eficaz e eficiente, a fim de atingir os objetivos estabelecidos pela organização e alcançá-los com sucesso. É a parte das funções que gerencia os conflitos, as mudanças, as metas e estabelece a comunicação com os trabalhadores (SILVA, 2004).

Além de influenciar as pessoas, os gestores precisam desenvolver a liderança para compreender o comportamento dos funcionários, fomentar o trabalho em equipe, motivá-los para atingir os objetivos (DAFT, 2005).

Diante dessa óptica, liderar é um processo de relacionamento entre líderes e seguidores, por meio do qual se consegue chegar aos objetivos e metas almejados pela empresa. Por esse motivo e partindo do princípio de que é o capital humano de cada colaborador que faz a empresa obter sucesso, a função de liderar é fundamental para que se influencie e induza os colaboradores a incorporarem os objetivos e metas traçados pela empresa, com o intuito de atingi-los (DAVEL; MACHADO, 2001).

Liderar é fazer com que alguém faça algum trabalho, atividade ou processo, diante ou não de uma dificuldade, mudança ou crise. É uma ligação entre aqueles que lideram e aqueles que preferem seguir seu líder, liderança é uma aspiração que poucos desenvolvem, mas que todos têm dentro de si (MERCHO, SANTOS e MICHEL, 2007).

A liderança, então, é um comportamento pessoal que enxerga além daquilo que é previsto, ou seja, essa visão expansiva e exploratória faz com que o líder incentive e encoraje os colaboradores a constante mudança e adaptações a novos patamares, para que executem suas tarefas com eficiência e eficácia (DE ALMEIDA; DE NOVAES; YAMAGUTI, 2008).

2.1.1.4 Controle

Controle é a função que se encarrega de acompanhar o desempenho da equipe. Além disso, compara os seus resultados, estabelecendo a devida conexão entre o desempenho atual com os padrões determinados pela organização. Dessa forma, o controle também é responsável por incentivar os colaboradores e traçar melhorias no desempenho (SILVA, 2004).

Ainda, a função de controlar abrange acompanhar, corrigir e comparar os resultados dos colaboradores, com a finalidade de assegurar que os objetivos propostos pela organização estão sendo executados da melhor maneira pelos funcionários (LACOMBE; HEILBORN, 2008). Por isso, controlar é garantir que as ações estão sendo executadas de maneira eficiente para que consigam atingir as expectativas estabelecidas nos planos de desempenho (DAFT, 2005).

Para Scarton e Cristofoli (1981) controlar permite a regulação dos fatores para que as atividades sejam exercidas conforme planejadas e, assim, visualizar rapidamente as irregularidades do caminho para que os dirigentes possam tomar decisões rápidas e eficientes visando o resultado almejado.

Dentro deste contexto, a função de controlar é um mecanismo que monitora e orienta, constantemente, a organização para que ela se mantenha na rota planejada, ou seja, chegue aos objetivos que foram traçados (MAXIMIANO, 2011).

2.2 A ORGANIZAÇÃO

A interação entre os indivíduos, por meio das relações sociais é o que define o conceito de organização. Essa interação desenvolve-se com base nos princípios e objetivos definidos pela própria organização (FEUERSCHUTTER, 1997).

Dessa forma, as organizações são entidades que reúnem duas ou mais pessoas trabalhando em prol de um mesmo objetivo ou uma meta. Por possuírem o componente humano em sua estrutura, que se relacionam e trabalham juntos, as organizações tornam-se sistemas altamente complexos e dinâmicos, abertos a enfrentarem os mais críticos desafios. Isso porque, quando pessoas trabalham juntas, é necessário procurar suas habilidades e conhecimentos e alinhá-los aos da organização (SILVA, 2004).

Para Sobral e Peci (2013) todas as organizações possuem um propósito, ou seja, uma razão para existirem. Além disso, as organizações são constituídas por pessoas que são responsáveis em tomar direções e realizar tarefas para atingir os objetivos traçados pela empresa.

Entretanto, apesar das empresas serem compostas pelo capital humano de seus colaboradores, as empresas são mais do que a soma das pessoas que as constituem. Elas possuem outros componentes, gerando sinergia, ou seja, o todo é maior do que as parcelas que a constituem. Portanto, as pessoas e a organização estão interligadas e dependem uma das outras (LACOMBE, 2012).

Por isso, é necessário que existam objetivos comuns, divisão do trabalho, autoridade e relação entre as pessoas para que se possa existir as organizações. Assim, as organizações possuem uma estrutura que delimita e definem quais são as responsabilidades que devem ser designadas a cada um de seus membros (SOBRAL; PECI, 2013).

Todavia, essas tarefas precisam ser delineadas conforme os objetivos e estratégias traçados pela organização, por meio da estrutura organizacional. No entanto, qualquer empresa possui algum tipo de estrutura, sendo ela formal ou informal. Desse modo, a estrutura formal é aquela que está formalmente representada e planejada pelo organograma. Já a informal é estabelecida pela relação social entre as pessoas que a compõe, portanto, apresenta relações que não aparecem no organograma (OLIVEIRA, 2005).

2.2.1 Estrutura organizacional

O conjunto de funções, cargos, responsabilidades que constituem uma empresa, é denominado estrutura organizacional. Geralmente demonstrada em organograma, uma estrutura representa aquilo que a direção idealiza, ou seja, suas metas e objetivos para empresa. Também, é por meio dela que é distribuído os módulos e operativos dentro da organização. Assim, é a estratégia da empresa que deve definir a sua estrutura organizacional, e não o contrário (MARRAS, 2016).

Segundo Oliveira (2005) os níveis de influência que são necessários para o desenvolvimento de uma estrutura organizacional são:

1. Nível estratégico;
2. Nível tático;
3. Nível operacional.

O nível estratégico é o processo administrativo que possibilita estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, com o propósito de obter a melhor interação entre a organização e o ambiente. Este nível considera a estrutura organizacional da empresa inteira para desenvolver o seu planejamento.

O nível tático é responsável em otimizar uma determinada área da organização, e não a empresa inteira. O planejamento operacional cria condições adequadas para realização das tarefas diárias da empresa, e considera uma parte bem específica da estrutura organizacional. É por meio da estrutura organizacional que se divide as tarefas e funções, bem como os departamentos de cada uma delas (DAFT, 2005).

2.2.2 A departamentalização nas organizações

O organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional de uma empresa. No entanto, para agrupar e definir todos os componentes e subcomponentes da estrutura é necessário desenvolver a departamentalização, ou seja, o agrupamento das atividades de acordo com os critérios da organização (OLIVEIRA, 2005).

Conforme Marras (2016), os critérios escolhidos pela organização para desenhar sua estrutura organizacional, podem ser:

1. Funcional;
2. Geográfico;
3. Por processo;
4. Por produto;
5. Por cliente;
6. Por projeto.

No caso da departamentalização funcional, as atividades são agrupadas conforme as funções da empresa, um dos critérios mais utilizados pelas organizações. Algumas vantagens de utilizar o critério funcional para departamentalizar é a facilidade que os funcionários sentem de realizar as suas tarefas, tendo as definições claras e precisas sobre as suas funções. Além disso, a departamentalização funcional delimita a pessoa para uma atividade, fazendo com que ela concentre suas competências de maneira eficaz na execução da atividade solicitada (OLIVEIRA, 2005).

Com esse critério, as organizações levam em consideração a especificação técnica dos ocupantes dos cargos e seus conhecimentos: departamento de vendas, departamento de compras, departamento de financeira (MARRAS, 2016).

A departamentalização geográfica é aquela que leva em conta o local onde se encontra a empresa, como critério de divisão interna (MARRAS, 2016). Significa que todas as atividades realizadas em territórios diferentes devem ser agrupadas e colocadas sob a ordem de um executivo (OLIVEIRA, 2005). Já na departamentalização por processo, as atividades da empresa são delineadas de acordo com as etapas de um processo. Nesses casos, considera-se a maneira de como são executados os processos para chegar ao objetivo específico (OLIVEIRA, 2005).

No caso da departamentalização por produto, dividem-se as funções dos produtos que fabrica ou dos serviços que comercializa. Agrupando as atividades de acordo com o tipo de produto (CRUZ, 2013).

Na departamentalização por cliente, levam-se em consideração as necessidades de cada cliente da empresa (OLIVEIRA, 2005). Nesse caso, procura-se especializar os funcionários para que eles possam atender de forma diferenciada cada tipo dos seus clientes.

A departamentalização por projeto visa restringir a um grupo de pessoas especialistas a responsabilidade para execução do projeto de maneira eficaz e eficiente (CRUZ, 2002).

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O termo governança corporativa vem ganhando maior visibilidade e importância no Brasil e no mundo, devido aos grandes escândalos que envolveram empresas nacionais e multinacionais nos anos 90. Esse assunto gerou questionamentos quanto ao modelo de gestão, que, atualmente, enfrenta mudanças significativas (SIRQUEIRA; KALATZIS; TOLEDO, 2007).

Todavia, a governança corporativa pretende equilibrar a gestão na empresa, minimizando os problemas. Isso, por meio de um conjunto de regras e princípios que governam o processo decisório dentro de uma organização. Assim, obtendo uma gestão transparente e com resultados melhores (MARQUES, 2007).

Diante disso, intensificação desse conceito de gestão deve-se, também, às mudanças do mercado e sua alta competitividade, que fez com que as empresas buscassem novas formas e maneiras de administrar. Contudo, relaciona-se governança corporativa a um conjunto de mecanismos e medidas que respeitem a ética, transparência e responsabilidade sobre os resultados entre os acionistas e seus atuais gestores (SIRQUEIRA; KALATZIS; TOLEDO, 2007).

A governança corporativa é um sistema que exerce e monitora o controle nas corporações de forma que, sua administração é entregue para executivos não proprietários da empresa. Portanto, um conjunto de processos é elaborado a fim de garantir a transparência na gestão dos executivos que estão no controle, com o intuito da maximização do valor para os acionistas (RABELO; SILVEIRA, 1999).

Esse tipo de administração engloba uma série de dispositivos para estabelecer uma relação entre acionistas e dirigentes da empresa, prezando pelo respeito e transparência nos procedimentos executados por eles (GRÜN, 2005). Entretanto, os sócios proprietários, por meio da monitoração da diretoria, ainda podem obter total controle da sua organização (SILVA, 2012).

Silva (2012) ainda complementa que a governança corporativa na empresa familiar contribui para impor cultura, padrões e normas que deixam a empresa profissionalizada e com uma clara separação da família, propriedade e gestão. Com isso, a empresa posiciona-se melhor no mercado, devido ao fato de se comportar como um negócio rentável e não mais como uma instituição que gera renda a família.

Segundo Bornholdt (2005) esse processo de governança busca formas e caminhos para desenvolver critérios de convivência harmoniosa entre o capital, a gestão, a família e a sociedade no qual esses fatores estão inseridos.

2.3.1 As empresas familiares

Pode-se caracterizar uma empresa como familiar, quando a administração está sob o comando de um grupo de pessoas com relações sanguíneas. Nesses casos, muitas vezes, os laços familiares determinam a sucessão do poder, e não as competências e habilidades que o cargo requer. Além disso, nas empresas familiares, as crenças e valores que são estabelecidos estão fortemente ligados aos da família. No Brasil, 85% das empresas são de origem familiar. “Uma empresa familiar é qualquer organização com vínculos que vão além do interesse societário e econômico” (BORNHOLDT, 2005, p.35).

Embora a empresa e a empresa familiar sejam organizações econômicas, com princípios e métodos iguais, ainda há diferenças no contexto administrativo entre elas. Isso, porque, a gestão em uma empresa não familiar é atribuída a alguém com experiência e competência para dirigir o cargo, entretanto, o mesmo não ocorre na empresa familiar, que muitas vezes, é administrada por herdeiros que não possuem tais atributos para o cargo (FLORIANI; RODRIGUES, 2000).

Ainda que represente significativamente as organizações brasileiras, as empresas familiares carregam o conceito de exercerem uma gestão não profissional e deficitária em virtude das decisões não serem totalmente baseadas em aspectos

técnicos, racionais e meritocráticas, e sim nos interesses e nas relações familiares. Dessa forma, os aspectos emocionais acabam influenciando as tomadas de decisões e, conseqüentemente, influenciam nas práticas organizacionais (MUZZIO, 2013).

A sobreposição de papéis é uma variável comum nas empresas familiares. Os indivíduos são pais, filhos, primos, cônjuges e ao mesmo tempo diretores, acionistas ou detentores do patrimônio. Esse sistema, muitas vezes, é administrado com base nos vínculos familiares e isso faz com que o gestor tome suas decisões organizacionais influenciados pelo âmbito familiar (OLIVEIRA; DA SILVA, 2012). No entanto, De Sá Freire et al. (2010) afirma que a gestão familiar apresenta alguns aspectos negativos e outros positivos isso, levando-se em conta o grau de enraizamento da cultura familiar instalada dentro da própria organização. Quanto mais alto, maiores os problemas na administração da empresa.

Entretanto, a empresa familiar não está somente ligada às desvantagens, mas também possuem elementos fundamentais para uma organização, com crenças e valores firmados e consolidados entre os sócios familiares. Isso porque as empresas de caráter familiar são entidades que carregam consigo lealdade, dedicação, sensibilidade, integridade e uma consciência profunda sobre os objetivos da organização. Por esses motivos, essas empresas assumem compromissos mais longos com fornecedores e funcionários, por terem uma compreensão mais ampla sobre relações humanas (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998). Além disso, uma organização familiar trabalha de forma enxuta, com funcionários leais e dedicados que formam vínculos com o fundador (SEBRAE, 2016).

Embora apresentem vantagens e desvantagens na sua administração, governar uma empresa familiar é saber lidar com toda a complexidade das relações afetivas e financeiras existentes na organização e, principalmente, com os inevitáveis conflitos que, se não geridos de forma inteligente, podem levar a falência da instituição (BARBOSA, 2009).

2.3.2 As empresas do segmento varejista

O segmento varejista iniciou-se no século passado, quando a indústria floresceu e começou a produzir em maiores quantidades. Isso, fez com que aumentasse a oferta dos produtos fabricados para as comunidades e, assim, surgiu comercialização e os mercados (SENHORAS, 2003). Diante disso, o varejo é definido

como uma empresa que tem como objetivo comercializar os produtos aos consumidores finais, ou seja, vender mercadorias para o consumo final e não empresarial (SCHNEIDER, MADEIRA, 2015).

Ainda segundo o autor, as empresas varejistas efetuam suas compras diretamente do fabricante, mediando assim, a venda dos produtos aos clientes finais. Entretanto, muitos fabricantes encaram as lojas varejistas como seus clientes, quando deveriam visualizá-las como parceiros. Alguns sistemas varejistas, ainda disponibilizam vendedores a fim de auxiliarem os consumidores na decisão de compra.

O varejo é considerado um elo intermediário na cadeia produtiva, por ser o vendedor dos produtos manufaturados pelo setor industrial agregando-lhes valor por intermédio de serviços de distribuição ao consumidor final. Portanto, o varejo possui atributos que agregam aos seus produtos comercializados, com: *mix* de preços, *mix* de produtos oferecidos, qualidade dos produtos, arquitetura do prédio, arquitetura ambiental e imagem da loja, *layout*, atendimento rápido e cortês, estacionamento, tamanho da loja, localização, cartão de crédito, etc. Por isso, o varejo é um segmento importante e decisório da economia, por estabelecer transações com a indústria na compra e com os consumidores na venda (LEPSCH; TOLEDO, 1998).

Para Etzel, Walker e Stanton (2001) o varejo é o vendedor da indústria, pois ele assume custos de manutenção de estoques com a intenção de atender prontamente os clientes finais e, dessa forma, vender as mercadorias produzidas pela indústria. Por esse motivo, o varejo aplica margens brutas, normalmente, maiores que seus parceiros.

O setor varejista constitui uma atividade setorial importante em qualquer parte do mundo, pois seu segmento possibilita contribuição em três aspectos; econômicos por fomentar a arrecadação fiscal, movimentar as economias regionais e gerar investimentos, sociais por contribuir para a geração de empregos e a manutenção de diversas outras fontes de sustentação familiar e, por fim, estratégicos pelo seu papel de conexão com a indústria (VICO; NEY, 2004).

Todavia, por ser uma área muito dinâmica e em constante mudança de expectativas, desejos e necessidades por parte dos consumidores, os varejistas devem estar sempre atentos e atualizados na tecnologia e especialmente no que se refere aos desejos dos consumidores (LEPSCH; TOLEDO, 1998).

Giuliani (2003) define o varejo como um termômetro que mede a febre do mercado, ou seja, é o segmento que coleta as informações sobre aceitação do produto, se esse produto vai se destacar ou não, também é onde se identificam as tendências de mercado, onde acontece o relacionamento com o cliente e, também, onde os produtores fazem propaganda e merchandising para atrair a atenção dos consumidores.

Além disso, o varejista tem como função identificar e atender as necessidades do consumidor final e procurar selecionar, comprar, estocar, vender na quantidade que o consumidor deseja e até mesmo fazer entrega domiciliar, sendo o último negociante do canal (GIULIANI, 2005).

2.4 A GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma função administrativa que tem como propósito gerir o capital humano das organizações para que, tanto as empresas quanto as pessoas que as compõe alcancem os objetivos organizacionais e pessoais (GIL, 2001).

Diante disso, pode-se caracterizar as pessoas, ou seja, os colaboradores, como parceiros das organizações. Isto é, pessoas que fazem investimentos nas empresas – dedicam esforços, responsabilidades, compromissos – com a expectativa de colherem esses resultados como salários, incentivos, crescimento profissional. Por isso que pode-se dizer que entre as empresas e as pessoas existe uma relação de reciprocidade, na qual as duas partes – quando alinhadas – sempre ganham (FARACO, 2007).

É por meio dos esforços das pessoas que as empresas se tornam competitivas, diferenciadas e eficazes no mercado. Desse modo, as pessoas não só fazem parte das organizações como são elas quem constituem os princípios da sua existência (DAVEL; VERGARA, 2001).

Conforme Gil (2001), para que se possa exercer essa função, é necessário desenvolver novas atitudes e posturas nas pessoas, diante disso, precisa-se, também, considerar os empregados como elementos que impulsionem a empresa. Compete a gestão de pessoas desenvolver, monitorar e aplicar os processos e tarefas que precisa ser feito dentro das organizações, nas pessoas que irão executá-los.

É função do gestor de pessoas humanizar as empresas, através do envolvimento e desenvolvimento do bem mais preciso que nela existe, o capital humano. Além disso, cabe à área de recursos humanos, formar o profissional que a instituição deseja, para que, assim, obtenham-se os resultados esperados pela organização e também pelo colaborador (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Diante disso, as práticas de recursos humanos visam, em síntese, desenvolver relações saudáveis em um âmbito organizacional, promovendo a competitividade como fator motivacional e, através disso, direcionar os trabalhos e atividades para que sejam executados de maneira que atinjam os objetivos propostos pela empresa como um todo (DAVEL; VERGARA, 2005).

2.4.1 Descrição de cargos e funções

A falta de auto realização no trabalho faz com que as pessoas se sintam incompletas e infelizes no ambiente de organizacional. Assim, quando os colaboradores sabem o resultado do seu trabalho e esforço, sentem-se úteis e importantes para organização e, por isso, tornam-se mais responsáveis com as suas tarefas (PASCHOAL, 2001).

A descrição, de cargos, como ferramenta que auxilia na motivação, consiste em determinar através da observação, estudo ou fatos os elementos que compõe um cargo e o torna diferente dos outros. É nessa função que se define as tarefas e responsabilidades decorrentes de cada cargo da empresa. Essa ferramenta da administração é necessária para ajudar na contratação de novos empregados dentro do perfil traçado e, também, é necessário para que o colaborador fique consciente das suas tarefas, bem como da sua função. Para que, assim, não haja desconfortos e dúvidas na hora da execução das atividades empresariais (OLIVEIRA, 2002).

Dessa forma, descrição de cargo, nada mais é que o relato das tarefas de forma organizada, que permita ao leitor a compreensão dessas atividades. No entanto, essas tarefas se resumem as atividades que deverão ser realizadas pelo cargo e não os eventuais requisitos que o ocupante do cargo possuiu ou sabe fazer (PONTES, 2006).

Além disso, quando definidos e desenvolvido a descrição dos cargos, de forma clara e objetiva, com todos os detalhes possíveis sobre a função que o ocupante

deverá desempenhar, fica muito mais fácil trabalhar o recrutamento e seleção de internos ou novos colaboradores. Tendo em vista que, com os apontamentos feitos, é muito mais prático visualizar quais as características e competências que o ocupante deverá apresentar para ocupar o cargo (FERREIRA; SOEIRA, 2013).

Dessa forma então, a observação local, entrevista ou questionários são as ferramentas utilizadas para descrever e especificar os cargos dentro de uma organização. Estes, por sua vez, devem ser claros, impessoais e específicos. Relatando a função ocupacional do cargo em questão, e não as funções que o funcionário ocupante desempenha (PONTES, 2006).

2.4.2 Gestão por competência

O termo gestão por competência, embora novo e atual, surgiu para responder as questões do cenário empresarial, fundamentada no conceito de gestão através das pessoas, colocando-as como ponto principal e como fator determinante dentro das empresas (CARBONE, 2005).

Entretanto, esse conceito de gestão está diretamente ligado à visão da empresa, ou seja, onde ela pretende estar daqui alguns anos. E então, por meio dessa informação a organização como um todo irá conduzir os colaboradores para atingir os objetivos propostos e metas almejadas. A visão da empresa, portanto, é uma das primícias da gestão por competência (LEME, 2012).

A competência é um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes que constituem uma tarefa ou uma atividade. Isso, fundamentado na inteligência e personalidade de cada pessoa. No entanto, as competências são um estoque que o indivíduo tem alinhado a sua personalidade e com os conhecimentos que o mesmo adquire ao longo da sua vida (FLEURY; FLEURY, 2001).

Nesse contexto, as organizações são comandadas, controladas e dirigidas por meio das competências das pessoas que as compõe. Por esse motivo, é necessário alinhar as competências de cada colaborador, com seu cargo ou função a fim de estabelecer um elo entre empresa e funcionário. Todavia, competência é o conjunto de tarefas designadas a um cargo.

A noção de competência, então, aproxima-se da capacidade de combinar e mobilizar recursos para enfrentar uma nova situação. A partir do momento que se

consegue realizar essa nova situação, tem-se a competência. Resultado do aprendizado daquela ação enfrentada (RUA; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Dessa forma, os processos decisórios de uma organização, bem como, suas atividades e tarefas ficam dependentes das competências do indivíduo que irá realizá-los. Portanto, a competência organizacional tem total ligação com a competência individual dos seus colaboradores, sendo por meio destes o sucesso da empresa como um todo (MUNCK; MUNCK, 2008).

Diante desse contexto, a gestão por competência implica num processo de alinhamento de conhecimentos, através do qual se mobiliza os aspectos subjetivos da organização e os envolve com a cultura, valores, coração e mente dos funcionários. Para que isso, resulte num processo de força criativa e aprendizado projetados para atingir os resultados desejados pela organização, ou seja, defender o capital, manter sua competitividade e garantir seu lucro por meio da inteligência, emoção e a energia dos empregados nas estratégias empresariais (BRITO, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conceito de ciência se define como um conjunto de conhecimento que se propõe a revelar a verdade, por meio de levantamento e análise de suas causas e com isso pode ser explicado. Por meio da ciência é que se pode obter resultados seguros e conclusões certas de um determinado assunto (MICHEL, 2015).

No entanto, para que se possa conhecer uma determinada realidade, é necessária a realização de uma série de procedimentos metodológicos com o intuito de produzir um objetivo. Dessa forma, é o método que torna possível identificar como alcançar o objetivo proposto. Ainda é ele que relaciona a causa e o efeito do fenômeno em estudo através dos critérios metodológicos (OLIVEIRA, 1999).

Assim, o método é o norteador do caminho para chegar a uma resposta ou solução de um problema e, diante disso, poder estudá-lo ou explicá-lo (OLIVEIRA, 1999; MICHEL 2015).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é desenvolvida e realizada com base na formulação de um problema, na construção de uma hipótese e, ainda, nas variáveis que constituem esse problema. Entretanto, é necessário vincular os aspectos teóricos do problema com os dados que serão coletados na pesquisa, dessa forma, definindo o delineamento da mesma.

O delineamento trata-se do planejamento da pesquisa, que envolve previsão de análise e interpretação dos dados coletados, como também as formas de controle das variáveis envolvidas. É nessa etapa que o pesquisador começa a utilizar a aplicação dos métodos, ou seja, daqueles que proporcionam as técnicas para investigação (OLIVEIRA, 1999).

Contudo, com base nos autores que relatam o assunto em questão, pode-se identificar que a pesquisa se caracteriza como: descritiva e de estudo de caso. De acordo com essas informações a pesquisa para os fins de investigação destaca-se como descritiva, e quanto aos meios de investigação adequados, estudo de caso único.

Na pesquisa descritiva, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles, ou seja, os

fenômenos não são manipulados pelo pesquisador (ANDRADE, 2010; CERVO; BERVIAN, 2002). É também a pesquisa descritiva que possibilita o pesquisador a análise das variáveis que influenciam ou causam o aparecimento dos fenômenos. É o tipo de pesquisa adequado para obter entendimento sobre comportamento de vários fatores e elementos que influenciam sobre determinados fenômenos (OLIVEIRA, 1999).

Além disso, Andrade (20) complementa destacando que na pesquisa descritiva a técnica de coleta de dados é padronizada, realizada por meio de questionários e da observação sistemática, que consiste em observar a empresa em estudo como um todo. As pesquisas descritivas não procuram explicar alguma coisa ou algum assunto, o caráter delas está relacionado com casos, levantamento de opinião pública ou pesquisa de mercado, procuram fatos descritivos (ROESCH; BECKER; MELLO, 2005).

A empresa estudada apresentou problemas na identificação de seu organograma. Pensando nisso, e aliado aos objetivos e problemas relatados, esse trabalho teve como propósito diagnosticar a organização da empresa em questão e analisar sua estrutura organizacional. Por esse motivo, a análise de dados foi realizada e coletada na própria empresa, uma vez que a mesma está ligada aos problemas e objetivos da monografia e, por isso, foi a mais interessada nas informações e resultados que foram obtidos. Fator esse determinante para pesquisa descritiva.

O presente estudo utilizou referências bibliográficas de livros, artigos e revistas digitais, além de utilizar o acervo digital da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), assim como sites que evidenciavam com clareza o assunto.

O estudo de caso é um estudo profundo de um ou de poucos objetos, para que assim se permita conhecer de forma ampla e detalhada todas as informações possíveis sobre o objeto considerado (GIL, 1999).

Nesse caso, a escolha de um objeto de estudo é definida pelo interesse em casos individuais, com uma investigação bem específica, delimitada e contextualizada em tempo e lugar de um caso específico, para que se possa realizar a busca de informações. Sendo assim, é por meio do estudo de caso que se pretende investigar as características importantes para o estudo da pesquisa (VENTURA, 2007).

Diante disso, tendo em vista que a empresa estudada não possui um organograma definido e documentado, o que pode gerar irregularidades no

desempenho individual de cada colaborador, o estudo de caso pode ser aplicado a esta pesquisa. Além disso, a empresa está em expansão na região e precisa organizar suas informações a fim de garantir maior êxito em sua estrutura, haja vista que a mesma se encontra há mais de duas décadas no mercado de trabalho.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

Segundo Roesch, Becker e Mello (2005) a definição da população-alvo é realizada através do propósito específico definido pelo trabalho, ou seja, é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para atingir o objetivo da pesquisa.

A aplicação da pesquisa foi realizada em contato direto com os colaboradores da empresa em questão, por meio de um estudo de caso. Dessa forma, a população da pesquisa é denominada censo, pois foi composta por todos os funcionários da empresa, que totalizam 141 pessoas, já que se fez necessário diagnosticar as atividades de cada um deles a fim de compreender como a empresa funciona num todo. E, a partir das informações coletadas, foi analisada a estrutura organizacional da empresa.

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma parte importante da pesquisa e, por isso, é necessário esquematizar o desenvolvimento dela e garantir a ordem lógica da execução das atividades (ANDRADE, 2010). Roesch (2005) complementa que quando se trata de coleta de dados primários, através de entrevistas e questionários, é importante especificar o momento do levantamento de dados bem como seus instrumentos de pesquisa.

Neste estudo, a coleta de dados foi realizada com fontes primárias de informações, uma vez que a pesquisadora teve acesso aos dados da empresa e aplicou um formulário contendo uma pergunta aberta com os colaboradores, o que possibilitou ainda mais qualidade e veracidade ao estudo. Portanto, as técnicas de dados para elaboração do estudo foram qualitativas.

A pesquisa qualitativa se propõe a coletar e analisar dados descritivos obtidos diretamente do estudo. Nessa pesquisa, verifica-se a realidade em seu

contexto natural, procurando dar sentido aos fenômenos ou interpretá-los (MICHEL, 2015).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, que consistiram na aplicação de um formulário, no qual os colaboradores preencheram descrevendo as atividades que realizam na empresa e a frequência da realização dessas atividades, podendo ser classificadas em: diariamente, semanalmente, quinzenalmente e mensalmente.

A pesquisa foi realizada também por meio de observação participante que, para Marconi e Lakatos (2010) consiste na participação real do pesquisador na empresa pesquisada. A observação participante pode ser natural, que ocorre quando o pesquisador pertence à mesma comunidade que investiga. No caso do trabalho em estudo, a pesquisa foi realizada por meio de observação participante, uma vez que a pesquisadora encontra-se ligada a empresa em questão e sua investigação e pesquisa poderá causar mudanças na sua área de trabalho.

A coleta de dados foi realizada entre os dias 04/07 e 08/08 *in loco* na matriz e nas lojas que fazem parte da empresa.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Depois de manipulados e coletados, os dados precisam ser analisados e interpretados. É nesse momento que o pesquisador obtém respostas das suas indagações e começa a estabelecer relações entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

De acordo com essas definições, o método qualitativo foi empregado para coleta e análise dos dados da pesquisa. A investigação qualitativa é descritiva, os dados são recolhidos em forma de palavras, ou imagens e não números. No método qualitativo, os dados têm como base a comunicação para o desenvolvimento da pesquisa (LOPES, 2010).

A interpretação qualitativa dos dados que foram coletados favorece a empresa em questão, pelo fato de poder avaliar as ideias e concepção que forem atingidas por meio da pesquisa. Isso permite que a empresa considere as sugestões de acordo com o problema que foi colocado.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A empresa pesquisada foi fundada em abril de 1990 por três sócios, com sua primeira loja de calçados localizada no município de Içara, Santa Catarina. Após um ano de empreendimento, os sócios decidiram abrir outra loja de calçados também no município de Içara.

Posteriormente, investiram em uma loja localizada no centro da cidade de Morro da Fumaça e logo após uma pequena loja no centro de Criciúma. Em 2004, os sócios dividiram a sociedade e começaram a traçar caminhos separados.

O casal, que constituía duas pessoas da sociedade, ficou com as três lojas do grupo (duas em Içara e uma de Criciúma) e assumiu as dívidas contraídas dos investimentos para abertura das lojas.

Em contrapartida, o outro sócio ficou com a loja de Morro da Fumaça. Os anos se passaram e os sócios cresceram e investiram na empresa. Hoje, a mesma possui um total de 15 lojas com o mesmo nome no sul de Santa Catarina.

Porém, a pesquisa em questão refere-se às lojas pertencentes ao casal, que hoje totalizam 11 lojas. Atualmente, os filhos do casal assumiram juntamente com os pais a direção da empresa e, administram e gerenciam as 11 lojas da rede.

4.1.1 Organograma da empresa objeto de estudo

A empresa em estudo encontra-se no mercado varejista há 26 anos e já possui sua marca consolidada na região sul de Santa Catarina. No entanto, seu crescimento aumentou significativamente nos últimos sete anos, nos quais a empresa abriu novas lojas e garantiu ainda mais espaço e tradição no comércio.

Atualmente, a empresa conta com um escritório administrativo e 11 lojas que comercializam calçados sendo nas cidades de Içara, com duas lojas, Criciúma com quatro lojas, Forquilha, Araranguá, Sombrio, Jaguaruna, Braço do Norte e Tubarão, totalizando 141 funcionários contando com a parte administrativa da empresa.

Entretanto, apesar da sua expansão, a empresa em questão não possui uma estrutura organizacional formalizada, bem como a descrição de cargo de cada

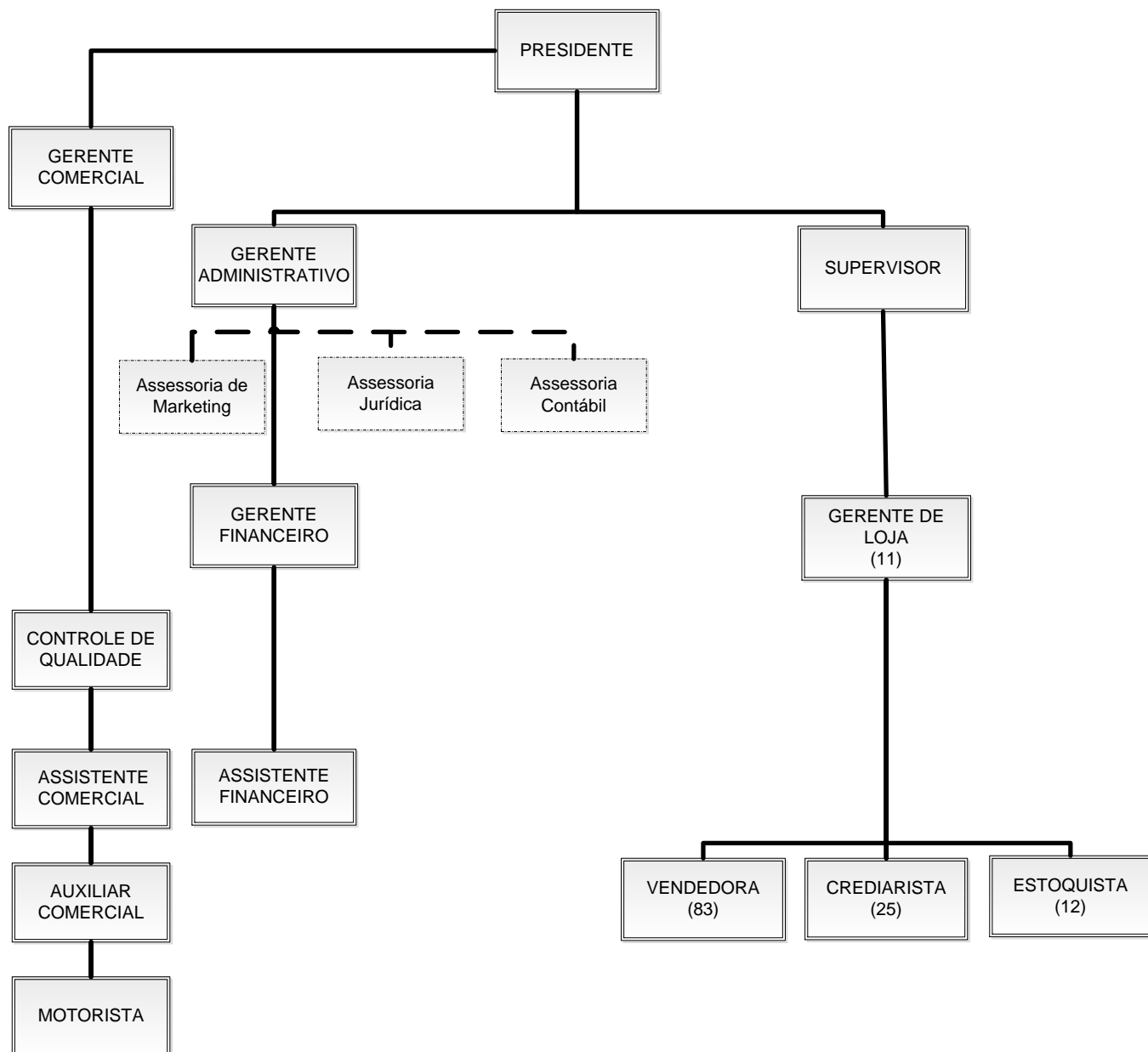
função. Tendo em vista que a mesma foi fundada por familiares e que ela se encontra no processo de ingresso dos filhos dos sócios na organização, além da necessidade e importância de documentar estas informações hierárquicas e dos cargos, verificou-se a necessidade da formalização da estrutura organizacional de forma que todos os envolvidos no processo da empresa compreendessem suas atividades, bem como seu cargo frente às lojas.

Para a realização da pesquisa foram enviados formulários para todas as lojas da empresa em estudo, bem como para o escritório administrativo. Posteriormente foi realizado um acompanhamento da pesquisadora *in loco*, com o intuito de averiguar se os formulários estavam sendo preenchidos corretamente. Dessa forma, os participantes especificaram qual a sua função e descreveram as atividades atribuídas ao cargo que exercem dentro da empresa.

A pesquisa considerou a técnica de observação participante que ocorre quando a pesquisadora faz parte da pesquisa realizada, isso devido à pesquisadora ser um membro da família que administra a empresa e possuir um cargo dentro da organização.

Após a coleta dos dados, estes foram tabulados. Posteriormente, foram montados organogramas para a matriz da empresa e para cada loja, bem como a descrição dos cargos, a partir dos formulários, conforme segue:

Figura 01: Organograma atual da empresa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

O organograma acima foi definido a partir do que os colaboradores passaram, ou seja, o que foi dito ser a função deles. Porém, a partir dos formulários respondidos, percebeu-se que as funções não estavam com os nomes definidos corretamente.

Pode-se constatar que há discrepância quanto aos cargos e as funções, bem como a quem as pessoas se reportam. Ao analisar o organograma acima, pode-se perceber que o supervisor está acima do gerente de loja, o que não pode ocorrer, haja vista que, na hierarquia dos cargos, os supervisores encontram-se abaixo dos

gerentes. Além disso, o cargo de supervisor possui além das funções de supervisionar, outras ainda mais importantes que estão em um nível estratégico, ou seja, seu cargo deveria ser na área estratégica (diretoria) da empresa.

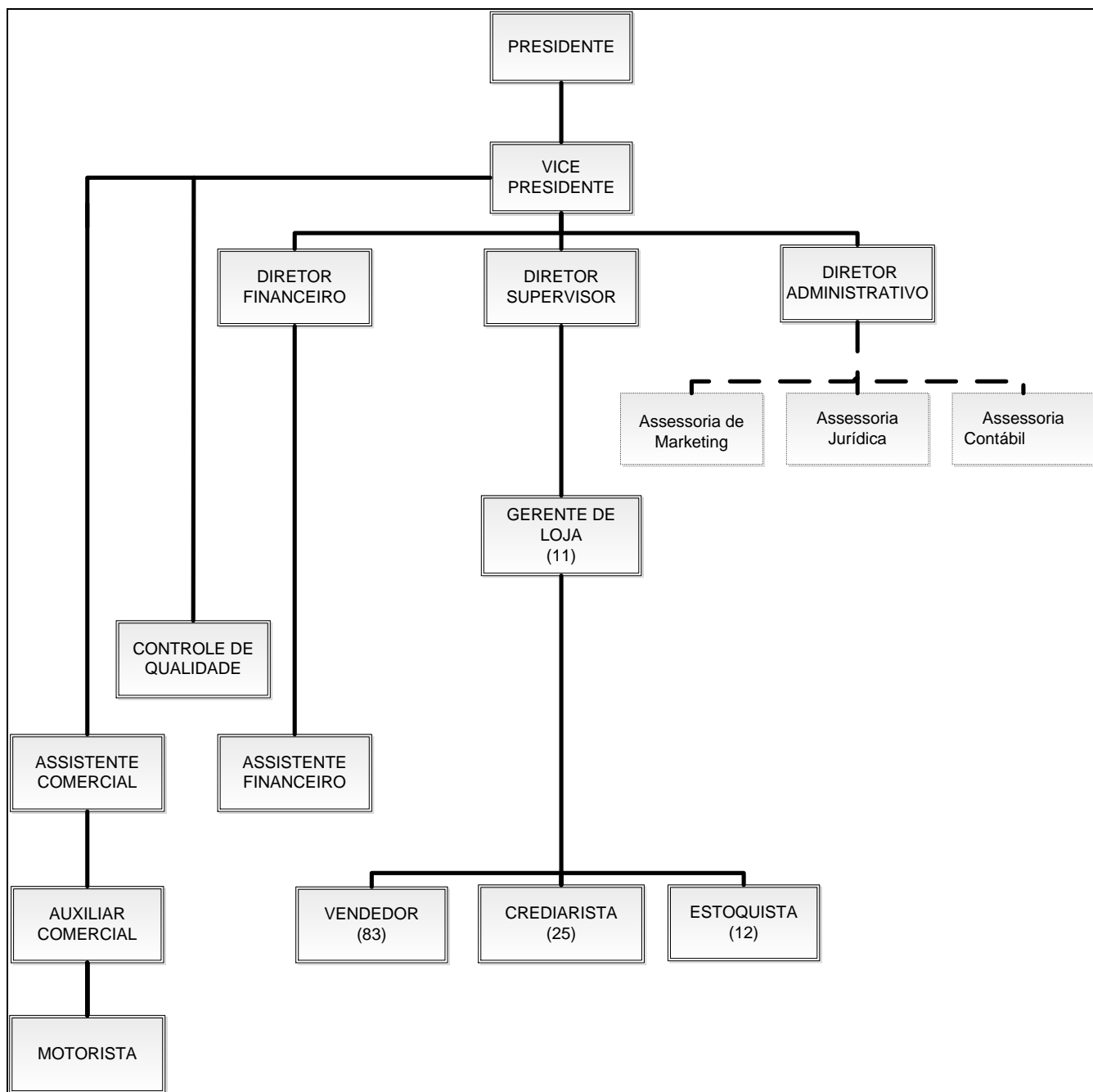
Além disso, observou-se, também, que o cargo de gerente comercial possui funções além do nível tático, ou seja, seu cargo dentro da empresa não se aplica somente a uma gerência, ele também está vinculado ao nível estratégico da organização. Pode-se observar ainda, que o organograma possui discrepância quanto aos níveis dos cargos, colocando na mesma linha gerente e supervisor, e gerente acima e abaixo de gerente, o que não está correto, tendo em vista que todos possuem o mesmo cargo, não existem níveis distintos de hierarquia entre eles.

A partir da elaboração do organograma, pode-se identificar os cargos que estavam equivocados quanto sua nomenclatura e hierarquia, isso, levando em consideração as descrições das atividades preenchidas pelos colaboradores nos questionários. Além disso, algumas funções apresentaram desconexão com relação ao seu posicionamento nos níveis estratégico, tático e operacional da empresa.

4.1.2 Organograma proposto

A partir do organograma atual da empresa e das funções definidas pelos formulários, foi possível redefinir o organograma a partir das informações disponibilizadas:

Figura 02: Organograma Proposto



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

A partir das descrições, pode-se definir o organograma que foi proposto. O organograma mostra que a partir das descrições, os colaboradores estão cargos diferentes dos que diziam estar, e que os mesmos se encontram em diferentes níveis hierárquicos, dependendo da nomenclatura do seu cargo.

Dito isso, foi analisado os formulários preenchidos por cada colaborador e identificado o cargo certo para cada um, de acordo com as suas atividades dentro da empresa.

A empresa em questão é constituída por 11 lojas e pelo escritório administrativo que gerencia a rede. Diante disso, originou-se o organograma geral da empresa, constituído por todos os colaboradores da organização.

Hierarquicamente, a empresa é constituída pelo presidente (um dos sócios da empresa), que possui, entre outras funções, principalmente a expansão e crescimento da rede, logo após a vice-presidente (uma das sócias da empresa), que além de exercer grande papel na tomada de decisão da empresa como um todo, ainda é a responsável pelas compras das mercadorias para as 11 lojas.

Abaixo da vice-presidente, encontram-se os três diretores da empresa, financeiro com um assistente administrativo responsável pelas assessorias e supervisor, que tem a função de fiscalizar as lojas da rede. Cada loja é administrada por um gerente e abaixo deles encontram-se os seus subordinados, vendedora, crediária e estoquista.

Diretamente ligado a vice-presidente, tem-se o controle de qualidade, que precisa reportar-se a presidência para as tomadas de decisões que lhe são cabíveis. Logo abaixo está a assistente comercial, o auxiliar comercial e o motorista, que também se reportam a vice-presidente.

O organograma é uma representação gráfica do ambiente interno de trabalho, bem como da estrutura organizacional de uma empresa, procurando representar a situação de hierarquia dentro da organização (SIMCSIK, 2001). Assim, é o organograma que permite ao administrador a interpretação de autoridades hierárquicas dos cargos dentro da empresa, demonstrando, através do desenho, os conceitos de papel de cada colaborador (CARREIRA, 2009).

Portanto, um organograma definido e documentado permite a empresa definir melhor seus objetivos, e sua estrutura representa o resultado de decisões conscientes e planejados, sem inversão de papéis e conflitos de personalidade dos funcionários sobre seu papel destinado (CURY, 2005).

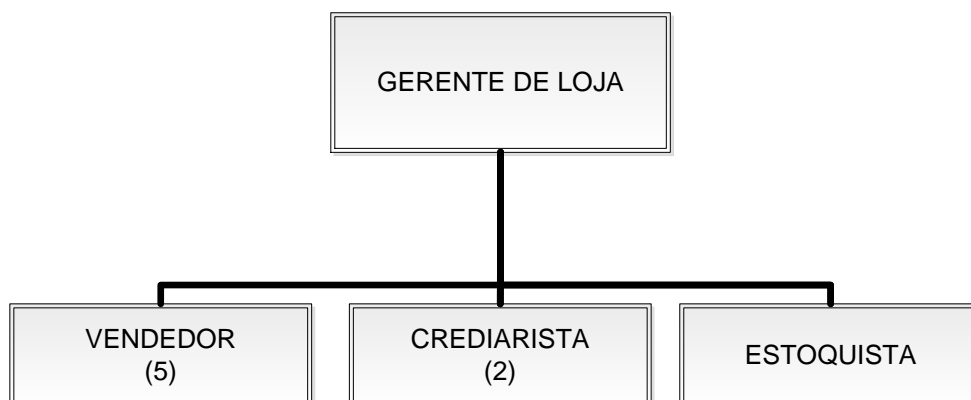
4.2 ORGANOGRAMA DAS LOJAS

O organograma de uma empresa varejista apresenta uma estrutura simples, geralmente composta por um gerente e diretamente abaixo dele estão os vendedores (LAS CASAS, 2000).

A partir do primeiro organograma, referente à matriz da loja, tem-se também as lojas localizadas em outras cidades da região sul, conforme segue:

4.2.1 Organograma Loja Içara – Trade

Figura 03: Organograma Loja Trade

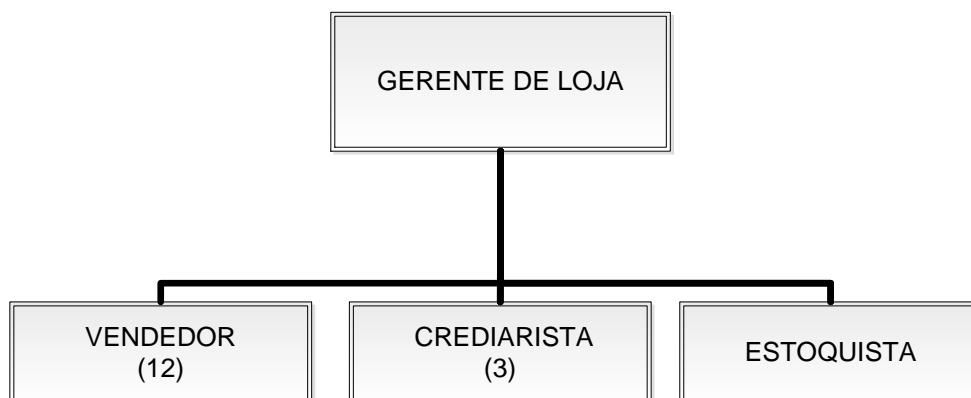


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 9 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, 5 exercem a função de vendedores, 2 de crediарistas e um de estoquista.

4.2.2 Organograma Loja Içara – Galeria

Figura 04: Organograma Loja Galeria

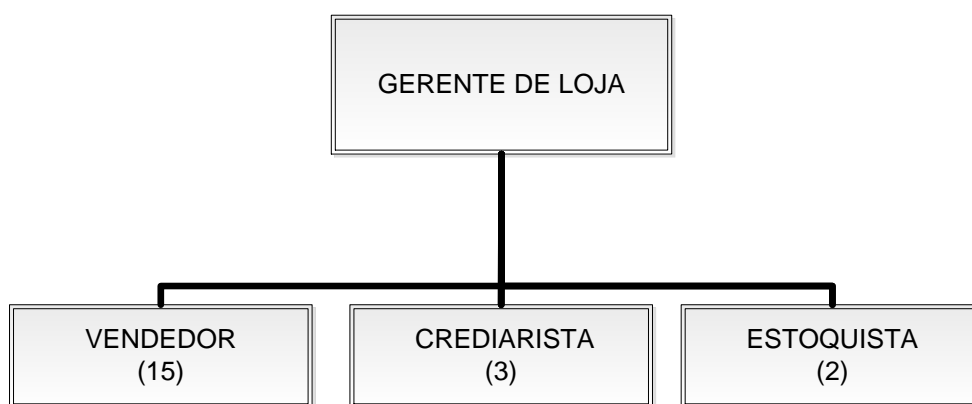


Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 17 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, 12 exercem a função de vendedores, três de crediарistas e um de estoquista.

4.2.3 Organograma Loja Criciúma – 01

Figura 05: Organograma Loja 01 Criciúma

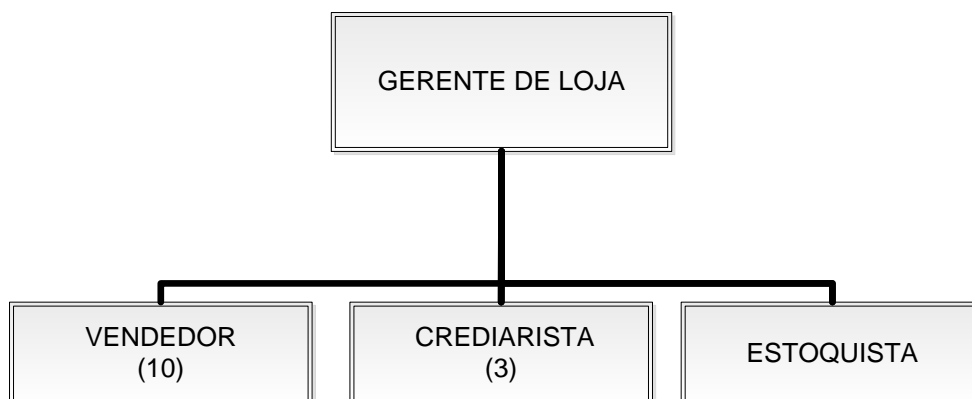


Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 21 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, 15 exercem a função de vendedores, três de crediарistas e dois de estoquistas.

4.2.4 Organograma Loja Criciúma - 02

Figura 06: Organograma Loja 02 Criciúma

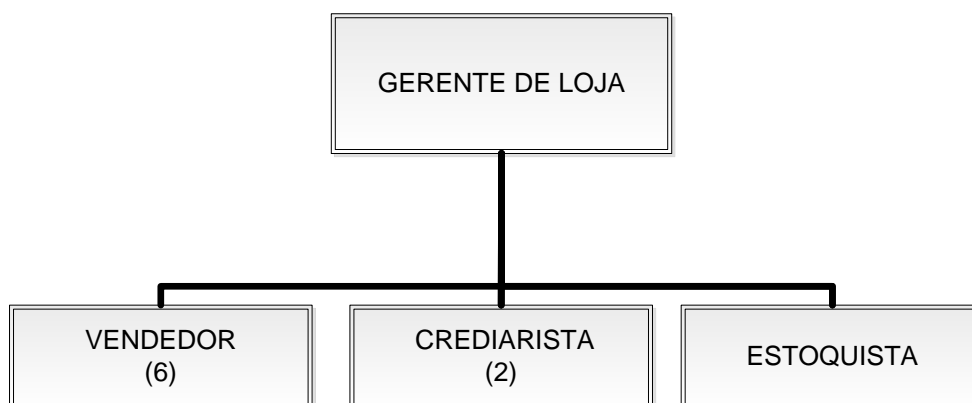


Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 15 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, 10 exercem a função de vendedores, três de crediарistas e um de estoquista.

4.2.5 Organograma Loja Santa Luzia

Figura 07: Organograma Loja 02 Criciúma

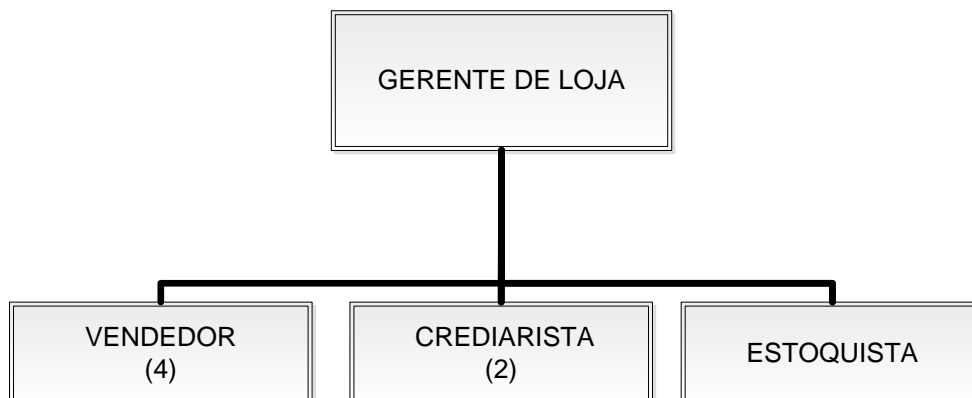


Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 10 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, seis exercem a função de vendedores, dois de crediарistas e um de estoquista.

4.2.6 Organograma Loja Rio Maina

Figura 08: Organograma Loja Rio Maina

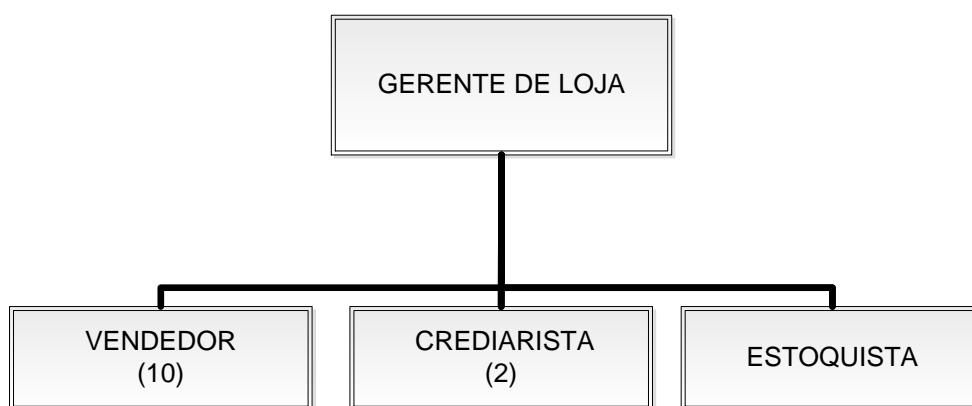


Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 8 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, 4 exercem a função de vendedores, 2 de crediарistas e um de estoquista.

4.2.7 Organograma Loja Araranguá

Figura 09: Organograma Loja Araranguá

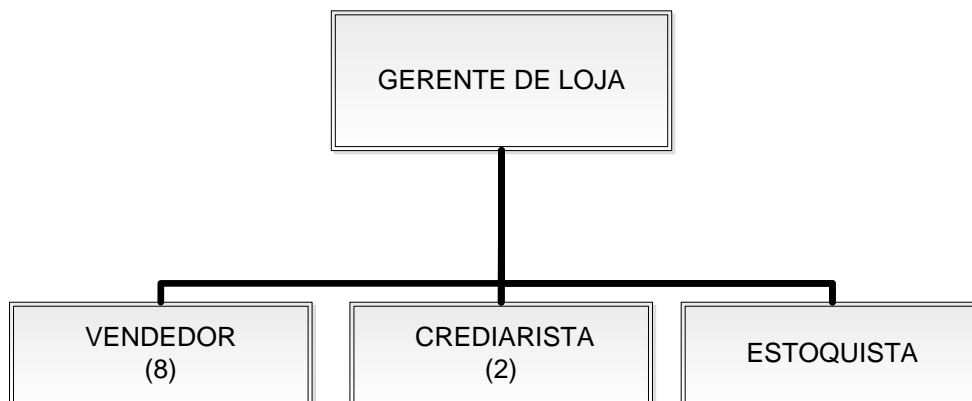


Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 14 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, 10 exercem a função de vendedores, 2 de crediарistas e um de estoquista.

4.2.8 Organograma Loja Sombrio

Figura 10: Organograma Loja Sombrio

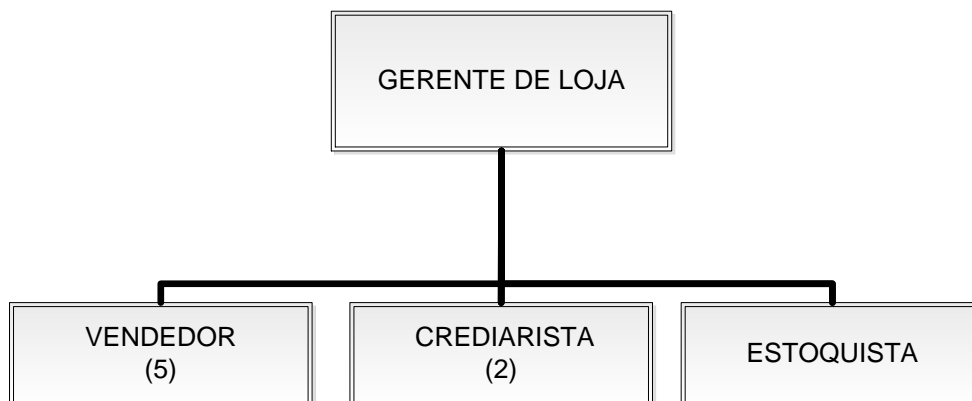


Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 12 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, 8 exercem a função de vendedores, 2 de crediарistas e um de estoquista.

4.2.9 Organograma Loja Tubarão

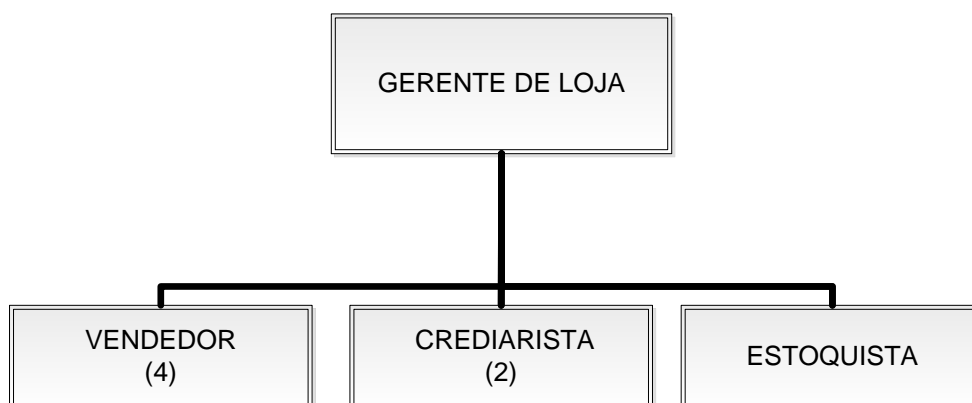
Figura 11: Organograma Loja Tubarão



Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 9 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, 5 exercem a função de vendedores, 2 de crediарistas e um de estoquista.

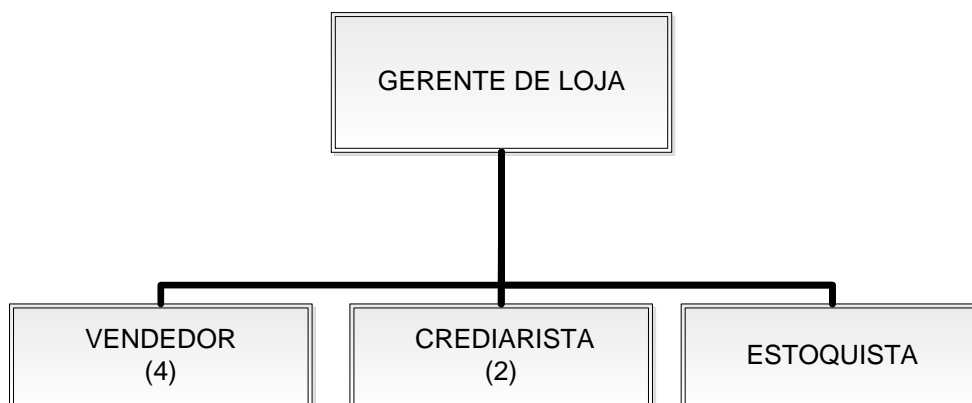
4.2.10 Organograma Loja Jaguaruna

Figura 12: Organograma Loja Jaguaruna

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 8 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, 4 exercem a função de vendedores, 2 de crediарistas e um de estoquista.

4.2.11 Organograma Loja Braço do Norte

Figura 13: Organograma Loja Braço do Norte

Fonte: elaborado pela pesquisadora (2016)

A loja descrita pelo organograma acima, é composta por 8 funcionários, dos quais um exerce a função de gerente, 4 exercem a função de vendedores, 2 de crediарistas e um de estoquista.

4.3 DESCRIÇÕES DE CARGOS

A matriz da loja constitui-se de 141 colaboradores, que englobam a área administrativa e as demais lojas do grupo. A partir dos formulários preenchidos pelos colaboradores, segue as descrições de cargos abaixo:

A descrição de cargos e o relato detalhado de todas as atividades desempenhadas por um cargo dentro da empresa, no entanto, essa descrição deve ser feita de forma clara e objetiva, para que alguém que não conheça o cargo possa compreendê-lo (PONTES, 2015).


Algumas tarefas são consideradas específicas de cada cargo, por isso, deve-se criar uma descrição de cada cargo, ou seja, através de uma estrutura formal, no qual os funcionários possam identificar as atividades que precisam ser realizadas por eles, garantindo êxito as organizações (MAXIMIANO, 2011).

4.3.1 Descrição dos Cargos Estratégicos

Os cargos estabelecidos no nível estratégico de uma organização têm como principal objetivo realizar o planejamento em longo prazo da mesma, permitindo que ela consiga vantagem sobre seus competidores (SANTOS, 1999). O nível estratégico é formado pelos altos escalões da empresa, que são responsáveis pelas decisões mais importantes (OLIVEIRA, 2008). Segue assim a descrição dos cargos de nível estratégico.

Segue descrição de cargo do Presidente da empresa:

Quadro 01 - Descrição do Cargo de Presidente

	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Presidente
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Presidência
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Analisa os dados fornecidos pelos diretores de cada departamento para tomada de decisão, analisa e constitui o plano de capacidade de casa loja, direciona e norteia a empresa para a obtenção dos resultados propostos, é o responsável pela postura da empresa, pela promoção do produto até a liquidação do mesmo, pela visão, missão, valores e pelo sucesso das lojas no mercado. Além disso, é o idealizador da expansão do negócio, responsável pela pesquisa de novos pontos de vendas, bem como da viabilidade de novas lojas. Também, é de sua responsabilidade definir cada cargo com seu respectivo salário para todas as lojas, bem como para o escritório administrativo da empresa.	
4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtenção dos resultados definidos pelos diretores; ✓ Definição das políticas e objetivos específicos de cada área da empresa; ✓ Avaliação da viabilidade de novos empreendimentos e investimentos; ✓ Coordenação das negociações para novas aquisições; ✓ Formação de uma equipe engajada com o objetivo da organização; ✓ Coordenação de todas as áreas da empresa a fim de garantir o sucesso da mesa; ✓ Condução da empresa visando sempre os benefícios dos clientes, do mercado e da comunidade em geral.
5. REQUISITOS
5.1 Requisitos Básicos
Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior a 10 anos como Diretor Operacional.
5.2 Requisitos Desejáveis
Escolaridade: É desejável que o colaborador tenha curso superior completo em Administração de Empresas. Atualmente o presidente não possui graduação em Administração de Empresas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Segue descrição de cargo da Vice Presidente da empresa:

Quadro 02 - Descrição do Cargo de Vice Presidente

	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Vice Presidente
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Presidência
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	Gerencia as vendas das lojas, por número de pares e numerações vendidos, avalia os relatórios de resultados das vendas, métricas e índices de desempenho, e por meio deste realiza as compras de todas as lojas da empresa, define as grades de calçados de cada loja, bem como sua estratégia de venda, promoção, liquidação, descontos e prazos. Negocia com fornecedores a fim de garantir preços e prazos. Realiza reuniões com os diretores, com os gerentes de loja, repassando informações de produtos, atendimento, disposição das mercadorias dentro da loja e regras estabelecidas pela empresa. Além disso, auxilia na abertura de novas lojas e no treinamento de novos gerentes.
4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pesquisa de mercado para a compra de mercadorias; ✓ Decisão de quais produtos será comprado para a revenda; ✓ Supervisão da rotina dos gerentes de vendas; ✓ Coordenação de indicadores do mercado consumidor, com o gerente de cada loja; ✓ Avaliação de indicadores de venda; ✓ Avaliação da repercussão dos produtos dentro das lojas; ✓ Redistribuição de mercadorias das lojas; ✓ Realização de pesquisa de moda, tendências e cores para as próximas coleções; ✓ Negociação com fornecedores, prazos e preços; ✓ Informação da precificação das mercadorias ao assistente comercial.
5. REQUISITOS	
5.1 Requisitos Básicos	

Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior a 10 anos como gerente de loja.


5.2 Requisitos Desejáveis

Escolaridade: É desejável que o colaborador tenha curso superior completo ou cursando Administração de Empresas. Atualmente o vice-presidente não possui curso superior em Administração de Empresas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016)

Segue descrição de cargo do Diretor Financeiro da empresa:


Quadro 03 - Descrição do Cargo de Diretor Financeiro

	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Diretor Financeiro
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Financeiro
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Atua no planejamento das finanças da empresa. Realiza o pagamento dos fornecedores, dos alugueis dos pontos de loja e das comissões de representantes. Gerencia o fluxo de caixa, as entradas, saídas, despesas e as contas bancárias da empresa, o lançamento de cheques e organização dos documentos. Além disso, auxilia e monitora as atividades financeiras da empresa como empréstimos, dívidas, investimentos e custos. É o responsável por analisar, captar e investir os recursos da empresa.	
4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conferencia do extrato bancário; ✓ Conferencia dos cheques que entram na conta; ✓ Avaliação de comparativo de juros bancários e empréstimos; ✓ Realização dos malotes bancários; ✓ Conferencia dos depósitos e malotes que retornam do banco; ✓ Realização da baixa dos boletos já pagos; ✓ Verificação dos depósitos feitos na conta para pagamento de carne das lojas; ✓ Lançamento de saídas e entradas no fluxo de caixa; ✓ Lançamento de saídas especificadas na planilha de despesas; ✓ Pagamento de alugueis; ✓ Pagamento de fornecedores via deposito ou cheques; ✓ Realização de relatórios com projeções de pagamentos. 	
5. REQUISITOS	
5.1 Requisitos Básicos	
Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática de quatro anos como assistente financeira.	
5.2 Requisitos Desejáveis	
Escolaridade: É desejável que o trabalhador tenha ensino superior completo ou esteja cursando Administração de Empresas, Contabilidade, Economia ou Matemática.	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Segue descrição de cargo do Diretor Supervisor da empresa:

Quadro 04 - Descrição do Cargo de Diretor Supervisor

	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Diretor Supervisor
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Diretoria
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Responsável pelas estratégias da empresa referente a ações de vendas e gerenciamento das lojas, fiscalizando o cumprimento das normas e regras na loja estabelecidas pela diretoria. Acompanha índices de desempenho das lojas, faz comparativo e cria ações junto aos gerentes para incremento dos resultados, além de auxiliá-los na contratação de seus vendedores e crediários, apoiam os gerentes na resolução de conflitos dentro das lojas.	
4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visita as unidades de loja; ✓ Conferencia dos resumos de desempenho de cada funcionário junto ao gerente de loja; ✓ Conferencia das documentações solicitadas pela administração; ✓ Reunião com o gerente para acompanhamento das ações propostas; ✓ Reunião mensal com toda a equipe; ✓ Realização de treinamentos de gerenciamento, vendas ou recrutamento e seleção quando necessário; ✓ Reunião mensal com a diretoria para apresentar resultados, ações ou problemáticas pertinentes a empresa. 	
5. REQUISITOS	
5.1 Requisitos Básicos	
Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática de gerência no varejo ou após 7 de gerente de loja.	
5.2 Requisitos Desejáveis	
Escolaridade: É desejável que o trabalhador tenha superior completo e pós-graduação ou cursando.	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Segue descrição de cargo do Diretor Administrativo da empresa:

Quadro 05 - Descrição do Cargo de Diretor Administrativo

	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Diretor Administrativo
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Diretoria
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
É de responsabilidade do cargo: planejar, coordenar, dirigir e controlar as atividades da empresa de curto, médio e longo prazo das áreas de recursos humanos, marketing, contabilidade e outros serviços solicitados pela presidência. É o responsável por monitorar as ações propostas pela empresa, a fim de fiscalizar se as mesmas estão sendo cumpridas, além de, alertar as possíveis irregularidades dos processos desenvolvidos. O diretor de controladoria é o responsável pelos documentos jurídicos fiscais da empresa, sendo de seu compromisso as regularizações das salas comerciais utilizadas pela empresa e outros documentos necessários. Cabe ao diretor de controladoria formalizar os processos de abertura de loja, salas comerciais, tributos e alvarás. Além de realizar relatórios com índices gerais de todas as lojas, analisar a lucratividade e rentabilidade de cada uma individualmente, realizar as folhas de pagamento dos funcionários de todas as lojas incluindo a administração, estipular metas e auxiliar a solucionar os eventuais conflitos gerenciais.	

4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realização das folhas de pagamento; ✓ Realização de relatórios com índices de desempenho; ✓ Requisição de alvarás; ✓ Realização da documentação para aberturas de lojas; ✓ Realização do contrato do plano de saúde; ✓ Contratação de mídias de rádio e TV; ✓ Encaminhamento das demandas jurídicas; ✓ Encaminhamento das demandas do departamento pessoal; ✓ Compra de equipamentos e utensílios para lojas; ✓ Contratação de prestadoras de serviços.
5. REQUISITOS
5.1 Requisitos Básicos
Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior a 6 anos.
5.2 Requisitos Desejáveis
Escolaridade: É desejável que o colaborador tenha pós-graduação em Gestão de Pessoas.


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

4.3.2 Descrição dos Cargos Táticos

Segundo Oliveira (2001) no âmbito tático organizacional são estabelecidas as metas de médio prazo, considerando apenas partes da empresa. Assim, neste tópico estão os cargos de nível tático.

Segue descrição de cargo do responsável pelo Controle de Qualidade da empresa:

Quadro 06 - Descrição do Cargo do Controle de Qualidade


	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Controle de Qualidade
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Comercial
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	Controla os defeitos apresentados pelos clientes, com a intenção de indenizá-los conforme as leis do PROCON e da marca do produto. Possui contato direto com as fábricas de calçados bem como com os clientes da loja, com o intuito de mediar os problemas ocorridos com as mercadorias vendidas. Essa função tem como principal objetivo promover a interação entre a marca, a loja e o cliente da forma mais transparente e justa possível.
5. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emissão de relatórios com defeitos para as fabricas; ✓ Visita ao sapateiro para tentar solucionar problemas menores; ✓ Atendimento as reclamações dos clientes; ✓ Resolução dos problemas de defeitos; ✓ Relato a fábrica dos problemas ocorridos com os produtos fornecidos por eles; ✓ Indenização ao cliente quando necessário; ✓ Informação ao cliente sobre o produto.
5. REQUISITOS	

5.1 Requisitos Básicos
Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior 2 anos como estoquista de loja, ou pelas experiências em outros setores relacionados com defeitos de mercadorias.
5.2 Requisitos Desejáveis
Escolaridade: É desejável que o colaborador tenha segundo grau completo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Segue descrição de cargo do Gerente de Loja da empresa:

Quadro 07 - Descrição do Cargo de Gerente de Loja

	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Gerente de Loja
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Gerência
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
<p>É o responsável pelo planejamento e controle dos afazeres dos seus funcionários no dia a dia da loja, verificando se está tudo em ordem com relação à limpeza, arrumação de mercadorias, prateleiras, setores, vitrines, cuida da apresentação dos funcionários, acompanha o desenvolvimento de cada vendedor, auxilia nas vendas do dia a dia. Fiscaliza o fechamento diário do caixa, assinando o respectivo comprovante. O gerente de loja deve ser o primeiro a chegar e o último a sair, e antes do fechamento da loja, deve remeter a diretoria os resultados obtidos no dia. Além disso, é papel do gerente de loja informar ao setor comercial o desempenho das mercadorias compradas e informar o que deseja e está precisando nas suas respectivas lojas.</p>	
4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Abrir e fechar a loja diariamente; ✓ Realização das metas da loja e dos funcionários individualmente; ✓ Realização do resumo de desempenho dos funcionários; ✓ Reunião semanal individual; ✓ Reunião mensal com toda a equipe; ✓ Descrição da reunião na ata e enviar para a direção; ✓ Fazer contratações e demissões; ✓ Realização do pagamento dos funcionários; ✓ Realização do resumo de desempenho individual dos colaboradores e enviar para a direção semanalmente; ✓ Recebimento de mercadorias; ✓ Controle da venda das mercadorias e enviar o desempenho das mesmas para a direção; ✓ Negociação com os clientes prazos, preços e produtos; ✓ Orientação do atendimento das vendedoras, participando da venda; ✓ Orientação a montagem da vitrine bem como a limpeza da mesma; ✓ Autorização de descontos especiais para clientes; ✓ Autorização de negativação de cadastros com pagamento atrasado; ✓ Conferencia de notas de vendas; ✓ Conferencia do fechamento de caixa, assinar e encaminhar para a direção conforme as normas da empresa; ✓ Realização de treinamentos para formação da equipe; ✓ Condução dos defeitos dos clientes ao setor de controle de qualidade. 	
5. REQUISITOS	
5.1 Requisitos Básicos	

Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática de gerência no varejo ou após 4 anos de vendedora dentro da empresa.

5.2 Requisitos Desejáveis

Escolaridade: É desejável que o trabalhador tenha ensino superior completo ou cursando em Administração de Empresas.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

4.3.3 Descrição dos Cargos Operacionais

Segue abaixo a descrição dos cargos operacionais. Oliveira (2001) define que planejamento operacional atribui planos de ação com intensidade mais restrita e menores riscos, ou seja, planos de curto prazo.

Segue descrição de cargo do Assistente Comercial da empresa:


Quadro 08 - Descrição do Cargo do Assistente Comercial

	<p>DESCRIÇÃO DE CARGOS</p>
<p>1. TÍTULO DO CARGO</p>	<p>Assistente Comercial</p>
<p>2. DEPARTAMENTO DO CARGO</p>	<p>Comercial</p>
<p>3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA</p>	
<p>Realiza relatórios de vendas e compras de mercadorias quando solicitados pelo Vice-Presidente, bem como a quantidade de produto comprado e vendido até o momento. Cadastra os pedidos e confere com as notas fiscais, fiscaliza a quantidade de pares do pedido com o faturado pela fábrica na nota fiscal e organiza pela data e mês os pagamentos de cada duplicata, dessa forma, é responsável pelas contas a pagar da empresa. Além disso, precifica as mercadorias, fatura as notas e mantém contato direto com os fornecedores.</p>	
<p>4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cadastro de pedidos; ✓ Faturamento de notas; ✓ Xml das notas fiscais; ✓ Conferência das notas fiscais com os pedidos realizados; ✓ Precificação das mercadorias; ✓ Lançamento de contas a pagar da empresa. 	
<p>5. REQUISITOS</p>	
<p>5.1 Requisitos Básicos</p>	
<p>Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior há 2 anos como controle de qualidade, ou por possuir os atributos necessários que o cargo exige.</p>	
<p>5.2 Requisitos Desejáveis</p>	
<p>Escolaridade: É desejável que o trabalhador tenha superior completo em Administração de Empresas, Matemática ou Ciências Contábeis.</p>	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Segue descrição de cargo do Auxiliar Comercial da empresa:


Quadro 09- Descrição do Cargo de Auxiliar Comercial

	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Auxiliar Comercial
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Comercial
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Cadastra as notas fiscais no sistema de acordo com o vencimento das duplicatas, é responsável pelos códigos e preços das mercadorias, bem como pelo cadastro e atualização das informações sobre os fornecedores no sistema. Além disso, cabe a essa função desenvolver os preços das mercadorias de acordo com as informações passadas pelo assistente comercial e dar saídas e entradas das mercadorias que chegam ou que migram de uma loja para outra.	
4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lançamento de notas fiscais no sistema; ✓ Precificação das mercadorias de acordo com as informações do assistente comercial; ✓ Envio das notas fiscais para contabilidade; ✓ Lançamento de saída ou entrada nas mercadorias que chegam ou que transitam entre as lojas. 	
5. REQUISITOS	
5.1 Requisitos Básicos	
Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional superior três anos como estoquista ou crediарista de loja, ou apenas por apresentar os atributos que a função requer.	
5.2 Requisitos Desejáveis	
Escolaridade: É desejável que o trabalhador possua segunda grau completo.	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Segue descrição de cargo do Motorista da empresa:

Quadro 10- Descrição do Cargo de Motorista

	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Motorista
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Comercial
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
É responsável por levar as mercadorias às lojas, juntamente com seus preços de venda e buscar os caixas das lojas próximas. Além disso, é responsável por fazer as trocas de mercadorias entre as lojas quando solicitados pelos gerentes bem como a entrega de condicional ao cliente quando solicitado pelo gerente de cada loja.	
4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrega de mercadorias nas lojas; 	

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrega de mercadorias vindas de outras lojas; ✓ Busca dos caixas de cada loja; ✓ Levar calçados condicional na residência dos clientes; ✓ Realização das entregas necessárias da empresa.
5. REQUISITOS
5.1 Requisitos Básicos
Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática profissional de direção, representado pela CNH, com tipo A e B.
5.2 Requisitos Desejáveis
Escolaridade: É desejável que o trabalhador tenha ensino médio completo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Segue descrição de cargo do Assistente Financeiro da empresa:


Quadro 11 - Descrição do Cargo de Assistente Financeiro

	DESCRIZAÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Assistente Financeiro
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Financeiro
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	Auxilia nas tarefas do Diretor Financeiro, é responsável por tirar relatórios diariamente com as contas que deverão ser pagas no dia, detalhar os cheques e outros que caíram nas contas da empresa (de acordo com o sistema), e, caso necessário, solicitar segundas vias de boletos às fábricas. Além disso, é responsável por receber os boletos vindos de cada loja como água, energia e alugueis e arquivá-los nas suas respectivas datas, além de separar e organizar documentos já pagos nas pastas de cada documento. Verificar diariamente o correio do escritório.
4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conferência do recebimento dos boletos pelo correio; ✓ Organização do arquivo de boleto por datas; ✓ Emissão do relatório diariamente com as contas a pagar; ✓ Solicitação de segunda via dos boletos faltantes; ✓ Organização dos boletos já pagos nas suas respectivas pastas; ✓ Organização de arquivos com documentos da empresa de acordo com as suas pastas; ✓ Conferenciados boletos que deverão ser pagos; ✓ Realização das somas dos boletos de acordo com o valor; ✓ Realização de depósitos; ✓ Realização das somas dos cheques que entraram no dia.
5. REQUISITOS	
5.1 Requisitos Básicos	
Experiência mínima exigida: O pleno exercício da ocupação é atingido após prática de quatro anos como auxiliar comercial.	
5.2 Requisitos Desejáveis	
Escolaridade: É desejável que o trabalhador tenha segundo grau completo.	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Segue descrição de cargo dos vendedores de loja da empresa:


Quadro 12 - Descrição do Cargo de Vendedor de Loja

	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Vendedor de Loja
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Vendas
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Este cargo tem como principal objetivo vender as mercadorias dispostas nas lojas, por meio das técnicas de vendas e seguindo o padrão de atendimento exigido pela empresa, visando sempre fidelizar clientes. Além disso, o vendedor de loja deve organização às mercadorias nas vitrines e nos estoques bem como manter a loja limpa e organizada.	
4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento ao cliente; ✓ Organização das vitrines e produtos por nichos dentro da loja; ✓ Cadastro de clientes na sua planilha individual; ✓ Envio de mensagens divulgando as novidades para os clientes; ✓ Participação do rodízio de vendas; ✓ Anotação das causas que dificultaram a venda; ✓ Conferencia dos pares da caixa antes de finalizar a venda; ✓ Oferecimento de adicionais; ✓ Preenchimento do seu desempenho todos os dias de manhã; ✓ Participação de reuniões mensais; ✓ Participação de treinamentos, palestras e cursos disponibilizados pela empresa; ✓ Envio de condicionais para clientes. 	
5. REQUISITOS	
5.1 Requisitos Básicos	
Experiência mínima exigida: Para este cargo não é exigido grau de escolaridade, apenas vontade e dedicação para trabalhar na empresa.	
5.2 Requisitos Desejáveis	
Escolaridade: É desejável que o trabalhador tenha segundo grau incompleto.	

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Segue descrição de cargo dos Crediaristas de loja da empresa:

Quadro 13 - Descrição do Cargo de Crediarista de Loja


	DESCRIÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Crediarista
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Vendas
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Este cargo é responsável pelo crediário da loja. Abre novos cadastros na loja, realiza cobranças, negativa pessoas físicas (com a autorização do gerente), recebe parcelas do crediário, cobra carnês pelo telefone. Essa função é responsável pelo caixa, e deverá fechá-lo no final do expediente com o auxílio e fiscalização do gerente.	

4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento ao cliente; ✓ Abertura de crediários de acordo com as normas da loja; ✓ Realização de condicionais para clientes; ✓ Realização de cobrança; ✓ Realização de pagamentos e dar baixa nas fichas; ✓ Ligação para clientes com contas em atraso; ✓ Negativação dos clientes com a autorização do gerente; ✓ Envio das notas para cobrança quando não solucionadas na loja; ✓ Participação de reunião mensal; ✓ Participação de treinamentos, palestras e cursos disponibilizados pela empresa.
5. REQUISITOS
5.1 Requisitos Básicos
Experiência mínima exigida: Para este cargo não é exigido grau de escolaridade, apenas vontade e dedicação para trabalhar na empresa.
5.2 Requisitos Desejáveis
Escolaridade: É desejável que o trabalhador tenha segunda grau incompleto.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

Segue descrição de cargo dos Estoquistas de loja da empresa:

Quadro 14 - Descrição do Cargo de Estoquista de Loja

	DESCRÇÃO DE CARGOS
1. TÍTULO DO CARGO	Estoquista
2. DEPARTAMENTO DO CARGO	Vendas
3. DESCRIÇÃO SUMÁRIA	
Este cargo é responsável pela organização das mercadorias dentro do estoque de cada loja, separado e arrumado por departamento e numeração. É também a estoquista que precifica as mercadorias que chegam de acordo com o preço mandado pelo assistente comercial para o gerente.	
4. TAREFAS DETALHADAS E RESPONSABILIDADES DO CARGO	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atendimento ao cliente quando necessário; ✓ Organização das caixas no estoque de acordo com a numeração; ✓ Precificação das mercadorias; ✓ Envio de condicionais aos clientes quando necessário; ✓ Envio de sapatos com defeito ao sapateiro (casos menores); ✓ Organização e limpeza da loja em geral; ✓ Organização do estoque e limpeza do mesmo; ✓ Participação de reunião mensal; ✓ Participação de treinamentos, cursos e palestras disponibilizados pela empresa. 	
5. REQUISITOS	
5.1 Requisitos Básicos	
Experiência mínima exigida: Para este cargo não é exigido grau de escolaridade, apenas vontade e dedicação para trabalhar na empresa.	

5.2 Requisitos Desejáveis

Escolaridade: É desejável que o trabalhador tenha segunda grau incompleto.
--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

4.4 ANÁLISE GERAL DOS RESULTADOS

A proposta de um organograma para a empresa em questão, bem como a descrição de cada cargo composto por ela, foi realizada a partir dos formulários preenchidos pelos funcionários que, atualmente, exercem uma determinada função dentro da organização. No entanto, conforme os formulários foram preenchidos pode-se constatar que havia discrepância quanto a nomenclatura e níveis hierárquicos de cada cargo.

No entanto, realizou-se um primeiro organograma, no qual foi desenhado conforme as funções descritas pelos funcionários da empresa, com a nomenclatura preenchida por eles no questionário. Porém, a estrutura organizacional que se desenvolveu a partir dos cargos mencionados pelos colaboradores, apresentou erros e equívocos conforme os níveis hierárquicos, bem como os níveis estratégicos, táticos e operacionais. Diante disso, pode-se constatar que as nomenclaturas dos cargos não condiziam com as atividades preenchidas nos formulários, ou seja, os funcionários realizavam algumas atividades estratégicas, porém denominavam-se com cargos do nível tático da organização.

Um dos cargos que apresentou discrepância foi o de gerente comercial, pois sua função possui exigências que vão além do nível tático, estando diretamente ligado as decisões estratégicas da empresa, diante disso, propôs-se que o cargo mude para de vice-presidente.

Além desse cargo, pode-se observar que o supervisor na empresa, entretanto, possui atribuições que vão além de um supervisor, estando relacionado com as funções estratégicas da empresa. Essas funções deixam o cargo acima dos gerentes de loja, por isso, propõe-se que o cargo seja alterado para diretor supervisor.

Observou-se ainda, que os cargos não respeitavam os níveis hierárquicos da empresa, misturando os níveis estratégicos, táticos e operacionais. Também, foi possível identificar que cargos com a mesma hierarquia apresentavam diferentes posições no organograma da empresa, o que não pode ocorrer, haja visto que cargos iguais estão no mesmo nível hierárquico.

Dito isso, desenvolveu-se então, uma proposta de organograma para empresa, na qual foram realizadas algumas alterações dos cargos e a partir da nova nomenclatura, estruturado um novo organograma. O organograma proposto possui uma estrutura ligada ao presidente, logo abaixo pela vice-presidente e abaixo pelos diretores: financeiro, administrativo e supervisor. Esses cargos fazem parte do nível estratégico da empresa, ou seja, tomam decisões em longo prazo, planejam e controlam a organização. O controle de qualidade se reporta ao vice-presidente, e os gerentes de loja se reportam ao diretor supervisor. Dessa forma, o controle de qualidade e os gerentes de loja fazem parte do nível tático da empresa, ou seja, tomam decisão de médio prazo.

Logo abaixo do controle de qualidade encontram-se o assistente comercial, auxiliar comercial e o motorista. Abaixo do diretor financeiro, encontra-se o assistente financeiro e, abaixo dos gerentes de loja encontram-se os vendedores, crediariastas e estoquistas das lojas. Todos esses cargos fazem parte da área operacional da organização, pois eles tomam decisões de curto prazo, ou seja, imediatas.

A empresa pesquisada não possui estrutura organizacional formalizada, fator este, que pode trazer desvantagens para organização e ainda, irregularidades nos processos desenvolvidos pelos funcionários.

Portanto, formalizar as atividades que devem ser exercidas pelos colaboradores no dia a dia do seu trabalho é, além de uma documentação importante para o desempenho, fundamental para a organização, uma vez que a mesma obterá ferramentas de gestão indispensáveis. É através da descrição de cargo que cada colaborador sabe quais são suas responsabilidades e o que a empresa espera dele.

O organograma, por sua vez, é a representação gráfica da estrutura da empresa, ou seja, seu funcionamento. Por isso, desenhar a sua estrutura e estabelecer os níveis hierárquicos torna os processos diários mais fáceis, pois ela permite que os colaboradores saibam a quem devem se reportar e quem é seu superior imediato.

Diante desse contexto, pode-se perceber que documentar e formalizar essas ferramentas administrativas garante vantagens indispensáveis para o funcionamento da empresa, além de sustentá-la para a expansão e estabelecer suporte para as tomadas de decisão que são necessárias.

5 CONCLUSÃO

As empresas constituem uma parte fundamental da vida da sociedade, seja fornecendo bens ou serviços, ou até mesmo oferecendo emprego e renda a população. Diante disso, é sabido que são as pessoas que formam uma parcela, se não a mais importante, da vida de qualquer organização. É através das pessoas que as empresas conseguem se relacionar com seus fornecedores, com seus clientes e com seus colaboradores, para que alcancem suas metas e transmitam sua missão e seus valores para o mercado competitivo.

Alguns colaboradores, muitas vezes, permanecem durante anos em uma única organização, contribuindo significativamente com o crescimento e sucesso da mesma, ou seja, fazendo parte da história da organização.

Entretanto, para que haja eficiência e eficácia nas funções realizadas por eles no dia a dia da organização, é necessário que a empresa determine e esclareça as atividades que devem ser desempenhadas por cada cargo dentro do seu funcionamento. Assim, cada colaborador deve saber quais são suas atribuições, o que a empresa espera dele e até como ele pode crescer profissionalmente. Descrever as tarefas atribuídas a um cargo em uma organização é um dos passos mais importantes para que haja desempenhos positivos na empresa, é através da descrição que os funcionários conhecem suas atividades, sabem como realizá-las e sentem-se importantes e valorizados dentro da empresa.

Diante disso, é necessário também, desenhar a hierarquia de cada cargo, a fim de respeitar os níveis estratégico, tático e operacional que compõe a organização, fazendo com que cada colaborador saiba quem é seu superior e a quem ele deve se reportar, facilitando assim, a comunicação na empresa.

As empresas familiares constituem outra grande parcela das organizações, muitas vezes familiares se reúnem em sociedade com o intuito de abrir um negócio. Os anos passam e as futuras gerações começam a ingressar na empresa, o que muitas vezes, ocorre de forma turbulenta e desafiadora. Diante deste contexto, pode-se observar que as empresas familiares são organizações ainda mais vulneráveis no mercado, podendo sofrer grandes perdas se não forem administradas evidenciando as prioridades da empresa, dos colaboradores e da família.

Assim, em uma empresa constituída por familiares, uma estrutura organizacional formalizada, bem como acompanhada com a descrição de cada cargo, são documentos ainda mais importantes.

A empresa estudada é de caráter familiar e está no mercado há 26 anos. Durante esse período, a empresa foi crescendo e expandindo o seu negócio, atualmente, conta com lojas em sete cidades da região sul de Santa Catarina.

Entretanto, apesar de possuir uma quantidade expressiva de lojas e estar presente no mercado há bastante tempo, a empresa não possui uma estrutura organizacional formalizada bem como, as descrições de cada cargo dentro da empresa. Diante disso, observou-se a importância da formalização desses documentos, a fim de garantir a empresa maiores informações para a tomada de decisão dentro da organização, além de permitir que os colaboradores identifiquem suas responsabilidades, seu superior e a quem ele deve se reportar.

Além disso, a descrição de cargo permitirá realizar contratações e demissões de maneira clara e objetiva, tendo em vista que todas as atividades que devem ser desempenhadas pelo cargo que está sendo contratado ou demitido, está na descrição. Isso garantirá ao funcionário um conhecimento das suas atribuições e até onde ele pode chegar realizando essas tarefas.

De acordo com os objetivos específicos, cada colaborador da empresa, preencheu um formulário, onde descreveu detalhadamente as suas atividades dentro da empresa. Posteriormente, foi realizada a tabulação dos dados, e a partir disso, foram analisados os formulários e elaborado a estrutura da empresa bem como as descrições de cada cargo, tendo em vista o que foi apresentado pelo atual ocupante do cargo na empresa em estudo.

Nesse sentido, em relação ao primeiro objetivo, observou-se que, embora a empresa apresente um crescimento significativo na região, a mesma ainda não possui uma estrutura organizacional formalizada e documentada, bem como as descrições de cargo de cada funcionário. No que se refere ao segundo objetivo, pode-se descrever os processos desenvolvidos pelos colaboradores a partir dos formulários que foram preenchidos por eles, realizando, a partir disso, a descrição de cargo de cada cargo pertencente a empresa.

Contemplando-se do terceiro objetivo, foi possível averiguar que em alguns cargos descritos pelos funcionários havia discrepância com relação a sua nomenclatura, ou seja, suas atividades pertenciam ao nível estratégico da empresa,

porém, sua função considerava o nível tático. Após as averiguações necessárias, foi realizada a descrição de cada cargo da empresa, com base no que foi apresentado pelo questionário.

Assim, após a definição dos cargos com as funções de cada colaborador, de acordo com seu nível estratégico, tático e operacional foi realizada a estrutura organizacional da empresa, considerando todos os cargos presentes dentro da organização e seus níveis hierárquicos, conforme o quarto objetivo.

Diante disso, é perceptível que o estudo foi de suma importância para empresa, uma vez que a mesma apesar de estar por bastante tempo no mercado e possuir 141 colaboradores, não possui uma estrutura organizacional formalizada e a descrição de cargo de cada funcionário. Sem esses documentos, a empresa pode apresentar dificuldades na sua administração, devido à má divisão de responsabilidades e a falta de transparência entre os departamentos da organização. Dessa forma, o organograma é a representação gráfica da empresa, ou seja, como a mesma funciona na planta.

Por fim, o estudo em questão pretende abrir novos caminhos para a organização, conscientizando a mesma sobre a importância dessas ferramentas administrativas e de todas as vantagens que as mesmas oferecem ao negócio, além de auxiliarem na tomada de decisão.

Para trabalhos futuros, sugere-se identificar quais os atributos devem ser respeitados em cada cargo da empresa, com o intuito de estabelecer o conhecimento, as habilidades e atitudes que cada cargo requer.

Assim, de acordo com todos os fatos citados acima, pode-se constatar que o presente trabalho foi capaz de alcançar todos os objetivos esperados e acredita-se que o mesmo garantiu grandes vantagens para a empresa em questão, possibilitando a mesma documentar seu organograma bem como a descrição de cargo de cada colaborador.

REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006. 287 p.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a metodologia do trabalho científico.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 158 p.

BARBOSA, Thalita Pereira. Governança na empresa familiar: implementação e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 520-521, 2009.

BARROSO, H. C. M. P.A consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18381/a-consolidacao-da-profissionalizacao-da-empresa-familiar-e-o-legado-do-fundador-concepcoes-teoricas-e-implicacoes-praticas/i/pt-br>> - Acesso em: 13 out. 2016.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração:** novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. xviii, 673p.

BORGES, Fabricio Quadros. A evolução da administração no ambiente da globalização. **Adcontar, Belém**, v. 2, n. 1, p. 7-10, 2001.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar:** implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005. 182 p.

BRITO, Lydia Maria Pinto. Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem—instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação**, n. 31, 2008.

CABESTRÉ, Sonia Aparecida; DOS SANTOS, Vanessa Matos. **Comunicação, informação e conhecimento nas organizações inovadoras:** repensando o uso de big data¹. 2014.

CARBONE, Pedro Paulo et al. A Gestão por Competências. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**, p. 41-77, 2005.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos:** ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. São Paulo: Saraiva, 2009. 366p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos: estudo integrado das novas tecnologias de informação.** 3.ed São Paulo: Atlas, 2002. 230 p.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005. 600 p.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005. 581p.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **RAE**, São Paulo, v. 1, n. 45, p.10-13, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n1/v45n1a02>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; DE NOVAES, Marcos Bidart Carneiro; YAMAGUTI, Celso Likio. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, 2008.

DE SÁ FREIRE, Patricia et al. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais. **JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 3, p. 713-736, 2010.

ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. Rio de Janeiro: Makron Books, 2001. 743 p.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos completa e atualizada**: o conceito de APH. Criciúma, SC: Ed. do Autor, 2007. 274 p.

FERREIRA, Sidneis Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos"**. v. 10, 2013.

FEUERSCHUTTER, Simone Ghisi. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 73-95, Aug. 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

FLORIANI, Oldoni; RODRIGUES, Leonel C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. **Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, I**, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001. 307 p.

GIULIANI, A. C. **Marketing em um ambiente globalizado**. São Paulo: Cobra, 2003. 283 p.

GIULIANI, A. C. **Gestão de marketing no varejo 2**. São Paulo: OLM, 2005. 240 p.

GRÜN, Roberto. Convergência das elites e inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 20, n. 58, p. 67-90, 2005.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar x competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Revista Teoria e Evidência Econômica**, v. 6, n. 11, 1998.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. Saraiva, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2012. xviii, 515 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 2.ed São Paulo: Atlas, 2000. 366 p.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 204 p.

LEPSCH, Sérgio L.; TOLEDO, Geraldo Luciano. Estratégias para o Varejo. **Semead-Seminários de Administração USP**, v. 3, 1998.

LONGENECKER, Justin Gooderl.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William,. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998. 868 p.

LOPES, M.F. **Análise qualitativa de dados**. 2010. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/33453811/ANALISE-QUALITATIVA-DE-DADOS>>. Acesso em: 16 junho de 2016

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed São Paulo: Futura, 2016. 332 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2007. 491 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2011. xxiii, 419 p.

MERCHO, Leandro; SANTOS, Marcelo Pedroso; MICHEL, Murillo. Liderança e motivação e suas aplicações em empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. São Paulo. Ano VII, n. 13, 2007.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. atual. eampl São Paulo: Atlas, 2015. xvi, 284 p.

MUNCK, Mariana Musetti; MUNCK, Luciano. Gestão Organizacional sob a lógica da competência: aplicação na pequena empresa. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, 2008.

MUZZIO, Henrique. A Consolidação da Profissionalização da Empresa Familiar e o Legado do Fundador: concepções teóricas e implicações práticas. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos**. São Paulo: Atlas, 2002. 480 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organizações & Métodos**: Uma abordagem gerencial. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 493 p.

OLIVEIRA, Luis Gustavo Miranda; DA SILVA, Georgina Alves Vieira. Sucessão em uma empresa familiar: valores, racionalidades e dilemas. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, 2012.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. 320 p.

OLIVEIRA, Francisco Djalma de. **Busca e uso da informação para o desenvolvimento regional sustentável nos níveis estratégico, tático e operacional no Banco do Brasil**. 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial**. São Paulo, Atlas, 2001.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. 2. ed Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 283 p.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2006. 381 p.

RABELO, Flavio; SILVEIRA, José Maria da. Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras. **Textos para discussão**, n. 77, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios,

trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed São Paulo: Atlas, 2005. 308 p.

RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, Renato Luiz de Castro. **O que Há de Novo (e Velho) na Moderna Administração**. Rio de Janeiro: Univercidade Editora, 1999.

SCARTON, Nelto; CRISTOFOLI, Olir A. **Funções administrativas**. 2 ed. Porto Alegre: Síntese, [19--]. 605 p.

SCHNEIDER, Michele. **Gestão de varejo, atacado e logística de mercado**. Criciúma, SC: UNESC, 2015. Não paginado

SEBRAE. **A característica do negócio familiar**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 16 de agosto de 2016.

SENHORAS, Elói Martins. O varejo supermercadista sob perspectiva. **Read-Revista Eletrônica de Administração**, v. 9, 2003.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração: novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio**. 3.ed. atual. eampl. São Paulo: Atlas, 2012. 391 p.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Thomson, 2004. 523p.

SIMCSIK, Tíbor. **OSM: organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Futura, 2001. 479 p.

SIRQUEIRA, Aieda Batistela de; KALATZIS, Aquiles Elie Guimarães; TOLEDO, Franklina Maria Bragion de. Boas práticas de governança corporativa e otimização de portfólio: Uma análise comparativa. **Revista Economia. Brasília**, v. 7, n. 3, p. 521-544, 2007.

SOARES, José Agnaldo Ávila. O planejamento estratégico-organizacional no cenário atual: tendências e desafios da administração contemporânea. **Saberes multidisciplinares**, p. 203. 2015.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa. **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013. 611 p.


SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **GESTÃO• Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

VENTURA, M.M.. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Rev SOCERJ**. Vol. 20, nº. 5, p.383-386, setembro/outubro 2007.

VICO, Antonio Mañas; NEY, Mário Pacanhan. Alianças estratégicas e redes associativistas como fonte de vantagem competitiva no varejo de material de construção. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 6, n. 14, p. 19-33, 2004.

APÉNDICE

APENDICE B – AUTORIZAÇÃO DO USO DO NOME E DA IMAGEM

	<p>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE</p> <p>CURSO DE ADMINISTRAÇÃO</p> <p>TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC I</p>
---	---

AUTORIZAÇÃO DO USO DO NOME E DA IMAGEM

EMPRESA AUTORIZANTE Talismã Calçados		
CNPJ 04.101.600/0001-05	I.E 254.120.857	
ENDEREÇO R. Coronel Marcos Rovaris		Nº 698
CIDADE Içara		ESTADO Santa Catarina
FONE (48)3432-7990	E-MAIL talismacalçados@terra.com.br	
REPRESENTANTE LEGAL Agilmar Pedro Viana		
NACIONALIDADE BRASILEIRA	ESTADO CIVIL Casado	PROFISSÃO Empresário
CPF 465.728.059-72	R.G 13224008	
ENDEREÇO Rua Coronel Marcos Rovaris		

Autorizo o acadêmico/a abaixo a citar o nome da empresa, bem como, utilizar o uso das imagens desta na monografia a ser desenvolvida pelo acadêmico e publicada ou armazenada ou distribuída pela UNESC.

ACADÊMICO Julia Dagostin Viana		
NACIONALIDADE Brasileira	ESTADO CIVIL Solteira	PROFISSÃO Gerente Financeira
CPF 078.311.949-67	R.G 5.848.687	
ENDEREÇO Rua Coronel Marcos Rovaris		Nº 698
CIDADE Içara		ESTADO Santa Catarina
FONE (48)3432-7990	E-MAIL julia_viana16@hotmail.com	

A responsabilidade pelo uso indevido do nome e da imagem da empresa é de responsabilidade do referido acadêmico.

Julia Dagon Viana
Criciúma - SC, 05 de Outubro de 2016

04 101 600/0001-05

TALISMA CALÇADOS LTDA - ME.

Representante da empresa

RUA MEL. MARCOS ROVARIS, 773 - SL. 01 B
CENTRO - CEP 88820-000
IÇARA - SC

Julia Viana
Acadêmica
Julia Dagon Viana