

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

**VITOR BERETTA**

**ESTUDO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL  
FORMAL COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DO ORGANOGRAMA DE UMA  
MICRO EMPRESA FAMILIAR LOCALIZADA EM CRICIÚMA, SC**

**CRICIÚMA  
2016**

**VITOR BERETTA**

**ESTUDO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL  
FORMAL COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DO ORGANOGRAMA DE UMA  
MICRO EMPRESA FAMILIAR LOCALIZADA EM CRICIÚMA, SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresa da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientadora: Professora Me. Jucélia da Silva Abel

**CRICIÚMA**

**2016**

VITOR BERETTA

**ESTUDO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL  
FORMAL COM FOCO NO DESENVOLVIMENTO DO ORGANOGRAMA DE UMA  
MICRO EMPRESA FAMILIAR LOCALIZADA EM CRICIÚMA, SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração de Empresa da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientadora: Professora Me. Jucélia da Silva  
Abel

Criciúma, 13 de Maio de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

Professora Me. Jucélia da Silva Abel Orientador

Prof. - Alessandro Cruzetta - Especialista - UNESC

Prof. - Valéria de Araújo- Mestre - UNESC

**CRICIÚMA**

**2016**

## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1:Organograma Tradicional.....  | 21 |
| Quadro 2:Organograma horizontal.....   | 21 |
| Quadro 3:Organograma Radial. ....  | 22 |
| Quadro 4:Organograma linear.....   | 23 |
| Quadro 5:Organograma Matricial. ....   | 23 |
| Quadro 6:Estrutura da população. ....  | 26 |
| Quadro 7:Respostas obtidas por meio da entrevista sobre as atividades executadas com os funcionários. .... | 29 |
| Quadro 8:Atividade com duplicidade.....  | 30 |
| Quadro 9:Funções redefinidas. ....   | 31 |
| Quadro 10:Atividades e cargos sem duplicidade. ....  | 32 |
| Quadro 11:Níveis organizacionais.....  | 33 |
| Quadro 12:Organograma Beretta Automóveis. ....   | 34 |

## RESUMO

BERETTA, Vitor. **Estudo para a implementação de uma estrutura organizacional formal com foco no desenvolvimento do organograma para uma micro empresa automobilística localizada em Criciúma/SC.** 2016. 40 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Uma estrutura organizacional é como as atividades dentro de uma empresa são divididas. Sua responsabilidade é organizar e dar coordenadas dentro do meio empresarial utilizando os recursos físicos, humanos, financeiros, administrativos, jurídicos e econômicos. A presente monografia tem como principal objetivo implementar uma estrutura organizacional formal com foco no desenvolvimento do organograma para uma microempresa automobilística localizada na cidade de Criciúma/SC. Como objetivo geral buscou-se desenvolver uma proposta de estrutura organizacional para uma microempresa familiar do ramo automobilístico; e para alcançá-lo foi necessário: compreender o processo de trabalho em uma empresa familiar; verificar os processos que são adaptados em cada setor; verificar os níveis organizacionais de cada setor; desenvolver o organograma e; buscar exemplos de estrutura organizacional na literatura e na prática. A fundamentação teórica apresenta teorias significativas para o entendimento do estudo, baseadas em autores como: Bornholdt, Sá, Longencker, Moore e Petty entre outros. A metodologia de pesquisa quanto aos fins de investigação foi definida como descritiva e exploratória e quanto aos meios de investigação foi definida como, estudo de caso e bibliográfica. Um questionário foi aplicado com os funcionários da organização em estudo e com este pode-se propor uma nova estrutura organizacional formal e um organograma de forma mais estruturada evitando a duplicidade das funções dos funcionários, para que a empresa consiga trabalhar de uma forma mais estruturada, evitando possíveis conflitos nos processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Estrutura organizacional. Ramo automobilístico. Empresa familiar

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>8</b>  |
| 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....   | 9         |
| 1.2 OBJETIVOS .....   | 9         |
| <b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....                                     | <b>9</b>  |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....                              | <b>10</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....   | 10        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....                                  | <b>11</b> |
| 2.1 ADMINISTRAÇÃO .....   | 11        |
| <b>2.1.1 Planejamento</b> .....                                       | <b>11</b> |
| <b>2.1.2 Organização</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>2.1.3 Liderança</b> .....  | <b>12</b> |
| <b>2.1.4 Controle</b> .....   | <b>13</b> |
| 2.2 ORGANIZAÇÕES .....  | 13        |
| <b>2.2.1 Cultura organizacional</b> .....                             | <b>15</b> |
| <b>2.2.2 Níveis organizacionais</b> .....                             | <b>15</b> |
| <b>2.2.3 Empresa Familiar</b> .....                                   | <b>15</b> |
| <b>2.2.4 Micro e pequenas empresas</b> .....                          | <b>17</b> |
| 2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....                                    | 18        |
| <b>2.3.1 Tipos básicos de estrutura organizacional</b> .....          | <b>19</b> |
| <b>2.3.2 Difusões da estrutura organizacional</b> .....               | <b>20</b> |
| 2.4 ORGANOGRAMA .....   | 20        |
| <b>2.4.1 Organograma tradicional</b> .....                            | <b>20</b> |
| <b>2.4.2 Organograma Horizontal</b> .....                             | <b>21</b> |
| <b>2.4.3 Organograma Radial</b> .....                                 | <b>22</b> |
| <b>2.4.4 Organograma Linear</b> .....                                 | <b>22</b> |
| <b>2.4.5 Organograma Matricial</b> .....                              | <b>23</b> |
| <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                            | <b>24</b> |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                                     | 24        |
| <b>3.1.1 Tipos de pesquisa quanto aos fins de investigação</b> .....  | <b>24</b> |
| <b>3.1.2 Tipos de pesquisa quanto aos meios de investigação</b> ..... | <b>25</b> |
| 3.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA .....                           | 26        |
| 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....                                    | 26        |
| 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....                                   | 27        |

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA .....</b>        | <b>28</b>                            |
| 4.1 HISTÓRICO .....                                 | 28                                   |
| 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....                  | 29                                   |
| <b>4.2.1 Níveis organizacionais.....</b>            | <b>33</b>                            |
| 4.3 ORGANOGRAMA .....                               | 33                                   |
| <b>5 CONCLUSÃO .....</b>                            | <b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                             | <b>37</b>                            |
| <b>APÊNDICE.....</b>                                | <b>39</b>                            |
| <b>APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b> | <b>40</b>                            |

## 1 INTRODUÇÃO

Uma empresa familiar pode nascer de um sonho, projeto ou de um desafio na vida da família, se tornando então um modelo muito especial de empresa. As pessoas que trabalham em uma empresa familiar vivenciam a diferença desse modelo de organização pois, os vínculos sempre são estabelecidos e fortes formando uma identidade corporativa diferenciada das empresas tradicionais (BORNHOLDT, 2005).

Mesmo com o diferencial de uma empresa familiar é necessário que esta mantenha hábitos de atuação como em uma organização comum. Dentre estes hábitos destaca-se a importância de uma estrutura organizacional bem definida levando sempre em consideração os objetivos e estratégias estabelecidos pela empresa.

Conforme Oliveira (2004, p.84) a “estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”.

Normalmente as microempresas familiares não são adeptas ao uso da estrutura organizacional principalmente pela informalidade dentro destes modelos de organização.

Não possuir uma estrutura organizacional formal bem definida e delineada de acordo com os objetivos e estratégias da empresa pode gerar conflitos de funções e problemas na comunicação interna gerando então o retrabalho.

A empresa em estudo está no mercado há mais de 20 anos no ramo de revenda de veículos novos e seminovos. Foi fundada pelo proprietário atual e desde então conquistou com credibilidade e confiança, a fidelidade dos seus clientes, com base no bom atendimento ao consumidor, funcionários dedicados, financiamento próprio, e com qualidade e procedência dos automóveis.

Sendo assim conhecer, analisar, formular e propor melhorias sobre a estrutura organizacional visando à formalidade da empresa em estudo seria de grande importância para a mesma, já que este modelo de estrutura formal é inexistente e a empresa está sempre em busca de melhorias constantes.

Desenvolver a estrutura organizacional além de melhorar todo o processo interno da mesma, conseqüentemente melhoraria sua atuação no mercado

desenvolvendo aptidões no atendimento, rapidez e organização nos processos diminuindo então o retrabalho.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Mesmo com duas décadas de atuação no mercado automobilístico há sempre muito a ser melhorado, por isso a empresa em estudo está sempre à disposição para reparos e melhorias em sua gestão, tanto na área administrativa, quanto na organizacional e nos demais setores.

Deste modo com qualidade e dedicação de seus funcionários e gestor a microempresa quer desenvolver um modelo de estrutura organizacional com o intuito de auxiliar a administração sobre seus custos, funcionários, financiamentos, compras e vendas de veículos.

Também quer modificar seu jeito de trabalhar para atrair novos clientes e criar promoções atrativas, tudo isso com o intuito de manter sua credibilidade e confiança com os atuais e novos clientes.

Sobre estes aspectos verificar e conhecer o modelo de estrutura organizacional da microempresa familiar e aplicar uma nova estrutura organizacional formal verificando o processo de trabalho para cada setor da empresa irá melhorá-la de dentro para fora o que conseqüentemente ajudará a empresa em estudo a chegar ao seu objetivo.

A partir disto formula-se o problema da pesquisa: **Como desenvolver uma estrutura organizacional formal com foco na estruturação do organograma de uma microempresa do ramo de revenda de automóveis?**

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver uma proposta de estrutura organizacional com foco na elaboração do organograma para uma microempresa familiar do ramo automobilístico.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar a estrutura organizacional informal já existente;
- b) Coletar e analisar dados da instituição em estudo;
- c) Reformular a estrutura organizacional e formaliza-la com propostas de melhoria;
- d) Desenvolver o organograma da empresa em estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo geral do estudo é desenvolver uma proposta de estrutura organizacional com foco na elaboração do organograma para uma microempresa familiar do ramo automobilístico. Este objetivo foi formulado para a busca de melhorias internas na empresa em estudo.

A escolha do tema para esta monografia teve uma motivação de caráter pessoal pois, o pesquisador também faz parte da empresa em estudo “Beretta Automóveis LTDA ME”, situada em Criciúma/SC, há pelo menos três anos.

A empresa Beretta Automóveis LTDA ME pertence a família do pesquisador e é administrada pelo seu pai, desde que a mesma foi fundada.

Aliando a perspectiva de melhoria com a aplicação da estrutura organizacional formalizada dentro da organização junto com a facilidade de informações de dados da empresa e recursos disponíveis para a realização do mesmo torna-se viável a aplicação deste estudo.

Uma estrutura organizacional bem definida e formulada não contribui apenas para os processos internos de uma organização, mais sim para um todo melhorando todos os setores da mesma.

Sendo assim, a importância de buscar melhorias constantes para a microempresa familiar foi de interesse das duas partes, acadêmico e empresário, tendo como objetivo de estudo criar uma estrutura organizacional com foco no organograma para a mesma.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem como objetivo salientar todos os assuntos abordados nesta pesquisa, afim de um melhor entendimento de seus leitores.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO

A administração é considerada uma atividade universal pois, ela usa de todos os recursos organizacionais para obter desempenho alto em todos os tipos de organizações, sejam elas comerciais ou sem fins lucrativos (DAFT, 2005).

Conforme Oliveira (2008, p.8), apresenta o conceito de administração como:

Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmonicamente, o processo de planejamento situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização-estruturação – e a direção dos recursos das organizações para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais (OLIVEIRA, 2008, p.8).

De modo simplificado a administração é o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais (DAFT, 2005).

#### 2.1.1 Planejamento

Planejamento é o processo de determinar e desenhar como a organização deverá agir para chegar ao seu objetivo. Em termos formais, é o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos em comum acordo por meio da análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas. Contudo o planejamento é uma atividade gerencial fundamental para qualquer organização (CERTO, 2003).

Um bom planejamento traz muitos benefícios para uma organização. Estes devem ser bem formuladas e atualizadas de acordo com as mudanças diárias. Elencando seus benefícios primeiramente, ajuda os gerentes a se orientar para o futuro. Em segundo lugar o planejamento é um programa bem concebido que

umenta a coordenação da decisão. Em terceiro, o planejamento enfatiza objetivos organizacionais. Uma vez que os objetivos organizacionais são ponto de partida para o planejamento, os gerentes são continuamente lembrados pelo que sua organização está tentando realizar (CERTO, 2003).

### **2.1.2 Organização**

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

### **2.1.3 Liderança**

Liderança é o processo de direcionar o comportamento dos outros para a realização de algum objetivo. Direcionar, nesse sentido, significa fazer os indivíduos agirem de certa maneira ou seguirem um determinado curso. Em termos ideais, esse curso é perfeitamente coerente com fatores como as políticas organizacionais, os procedimentos e as descrições de cargos estabelecidos. O foco central da liderança é conseguir que as coisas sejam realizadas pelas pessoas. Liderança é uma das quatro principais atividades interdependentes do subsistema de influenciar e é realizada através da comunicação (CERTO, 2003).

Liderar não é o mesmo que gerenciar. Muitos executivos não conseguem captar a diferença entre os dois e, portanto, trabalham de acordo com uma visão equivocada de como executar seus deveres na organização. Embora alguns gerentes sejam líderes e alguns líderes sejam gerentes, liderar e gerenciar não são atividades idênticas. Possuir simplesmente habilidades gerenciais não é mais suficiente para o sucesso como executivo no mundo dos negócios. Os executivos, modernos precisam entender a diferença entre gerenciar e liderar e saber como combinar os dois papéis a fim de atingir o sucesso organizacional. Um gerente garante que uma atividade seja feita já um líder concentra-se nas pessoas que

executam o trabalho. Combinar gerenciamento e liderança, portanto, exige demonstrar um foco calculado e lógico nos processos organizacionais (gerenciamento), juntamente com um interesse genuíno pelos trabalhadores como pessoas (liderança) (CERTO, 2003).

#### **2.1.4 Controle**

Conforme Certo (2003) os gestores devem controlar continuamente, ou seja, verificar se as atividades e os processos da empresa estão acontecendo conforme planejamento. A informação é fonte necessária para o controle, só assim os gestores saberão como anda o desempenho do sistema e realizar mudanças corretivas sempre que necessário.

O controle envolve a avaliação de resultados operacionais, seguida da ação remediadora quando os resultados desviam do plano. A atividade de controle necessária para manter o negócio no rumo certo e assegurar que os planos sejam conseguidos (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

## **2.2 ORGANIZAÇÕES**

As organizações existem, pois, algumas metas só podem ser alcançadas através do trabalho em grupo. Sendo assim, as empresas se caracterizam por um comportamento voltado para determinada meta ou para um objetivo. Isto é, perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos. As organizações são instrumentos vitais de uma sociedade (GIBSON, 1988).

De acordo com Previdelli e Meurer (2005), as organizações estão atuando em um ambiente altamente complexo, marcado por transformações econômicas, financeiras, políticas e culturais. Sobreviver neste mercado torna-se um dos maiores desafios das organizações, que devem procurar gerir as mudanças e não deixar que elas a gerenciem. As empresas vivem um ciclo de altos e baixos, caracterizado pela incerteza, pela velocidade da informação e pelo avanço tecnológico.

As organizações que não conquistaram o sucesso têm seu fracasso ligado geralmente: à escassez de recursos financeiros, à baixa lucratividade, à limitação do mercado, aos efeitos de concorrência, à má localização, a inexperiência

no ramo, a falta de mão de obra e a instabilidade econômica. Contudo conclui-se que estes itens se encaixam com a falta de planejamento e de organização e a má administração dos negócios (SEBRAE, 1994).

Uma empresa, seja ela micro ou grande, tem suas atividades básicas compostas de várias funções, sendo as mais importantes, comprar, estocar e vender. Comprar significa procurar, adquirir materiais da melhor qualidade, dentro dos prazos previstos, ao menor custo e necessários à manutenção, ao funcionamento e a expansão da empresa (SEBRAE, 1994).

Segundo Gibson (1988), os administradores são responsáveis pelo desempenho das organizações. Essa responsabilidade, que vem acompanhada da necessária autoridade, tem sua fonte nos que fornecem os recursos.

Conforme Previdelli e Meurer (2005) o atual ambiente de negócios e de gestão, que tem como característica principal o acirramento à concorrência resultante da globalização, do avanço tecnológico e das desregulamentações forçou as empresas a buscarem melhorias contínuas de desempenho, a diminuição do ciclo de vida dos seus produtos/serviços, aumento da variedade e ao mesmo tempo, cortar custos. Neste sentido, inovações de todos os tipos estão sendo geradas e difundidas cada vez mais velozmente em todos os segmentos empresariais e nos diversos setores da economia. Novos produtos, processos e insumos, novos mercados e novas formas de organização são criadas para atender interesses, necessidades e expectativa dos clientes.

Uma das principais características do atual ambiente organizacional tem sido a necessidade de as empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos, informações e conhecimentos, dentre outras variáveis do contexto de modelo empresarial (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

A necessidade de reunir recursos tem forçado as empresas a formar alianças cooperativas. Isto implica em mudanças na estratégia das organizações que podem assumir uma variedade de formas, entre elas, a atuação em redes, a qual tem sido uma efetiva resposta estratégica à pressão ambiental a qual as organizações estão submetidas (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

### **2.2.1 Cultura organizacional**

Segundo Certo (2003) a cultura organizacional é composta por um conjunto de valores e crenças partilhados, que os membros da organização têm a respeito do funcionamento e da existência de sua organização. O tipo de cultura organizacional que está presente em qualquer organização. Este pode ser identificado através de símbolos de status, tradições, histórias e ambiente físico. Uma gerencia que entenda o significado de todos esses fatores pode usa-los para desenvolver uma cultura organizacional que beneficie a empresa.

Uma grande influência na cultura interna é o ambiente externo. As culturas variam bastante entre organizações, todavia, as organizações dentro da mesma indústria podem frequentemente revelar características culturais similares, porque elas estão operando em ambientes similares. A cultura interna deve incorporar o que é preciso para haver sucesso no ambiente. Se o ambiente externo requer um atendimento ao cliente extraordinário, a cultura deverá encorajar um bom entendimento; se ele pedir tomada de decisões técnicas precisas, os valores culturais devem reforçar a tomada de decisão administrativa (DAFT, 2005).

### **2.2.2 Níveis organizacionais**

Toda organização possui três níveis de administração, nível institucional, intermediário e operacional. Sendo que, o nível institucional é o mais elevado, onde se encontra os presidentes e diretores da instituição, neste nível se tomam as principais decisões. O nível intermediário se encontra os gerentes, estes recebem as decisões globais e as transforma em programas de ação para o nível operacional. Por fim o nível operacional é o que executa as tarefas, sendo considerado hidricamente o nível mais baixo (FAI, 2008).

### **2.2.3 Empresa Familiar**

Há uma grande dificuldade em ter uma definição clara e consensual sobre a empresa familiar, isto se deve ao fato de os negócios familiares serem realidades multidimensionais por natureza (CASILLAS-BUENO; VAZQUEZ-SANCHEZ; DIAS, 2007).

A empresa familiar é considerada de primeira geração quando é dirigida pelo seu fundador, é de segunda geração quando é gerenciado por filhos ou sobrinhos do fundador e ainda de terceira geração quando ela é controlada por netos do fundador, e assim sucessivamente (CASILLAS-BUENO; VAZQUEZ-SANCHEZ; DIAS, 2007).

Para que uma empresa familiar tenha sucesso no mercado é importante que esta saiba gerir através de acordos maduros e dinâmicos os interesses divergentes tendo em vista os interesses prioritários do negócio, facilitando então os processos da mesma (CASILLAS-BUENO; VAZQUEZ-SANCHEZ; DIAS, 2007).

Todas as empresas familiares contam com o sucesso de geração em geração, porém em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo isso se torna um grande desafio. Todas as organizações sofrem com dificuldades relacionadas ao fator externo e de problemas internos, decorrentes de seu funcionamento e da busca contínua por adaptações, contudo em empresas familiares não está ameaçada somente por fatores externos, mas principalmente por fatores internos, como os conflitos na transferência de poder e demais fenômenos no campo psicossocial, que afetam significativamente a empresa familiar (CASILLAS-BUENO; VAZQUEZ-SANCHEZ; DIAS, 2007).

Empresas que são dirigidas por famílias ficam mais sedentas aos conflitos e tensões na empresa, assim como na harmonia e na união da família. O aparecimento de desentendimentos interpessoais, tanto dentro como fora da empresa, muitas vezes é o resultado de tensões familiares mal resolvidas e não declaradas na família que se refletem dentro da empresa. São conflitos que surgem geralmente quando se tem que tomar decisões importantes, como remunerações, cargos e hierarquias. São rivalidades estruturais que estão bastante relacionadas à ausência de regras de jogo, denominada status familiar ou protocolo familiar, e que se agravam quando existe um sentimento de favoritismo e ofensas que permitem comparações (CASILLAS-BUENO; VAZQUEZ-SANCHEZ; DIAS, 2007).

As organizações concentram-se para conquistar seus objetivos. Para isso precisam de profissionais que exerçam suas funções, estes profissionais devem ser aperfeiçoados, quanto ao nível e a orientação da formação, deste modo estes devem executar suas funções com qualidade, mostrando sempre o seu melhor. Nas empresas familiares, nem sempre é possível encontrar membros da família que sejam mais adequados para cada caso (CASILLAS-BUENO; VAZQUEZ-SANCHEZ;

DIAS, 2007).

Contudo as empresas familiares assumem também características específicas, pois são um grupo humano perfeito. Surgem de forma natural às capacidades necessárias para atingir os objetivos de aperfeiçoamento dos seus membros e de continuidade. Deste modo, as famílias bem organizadas são uma escola de virtudes, entre as quais se destacam a união, que se revela por meio de interesses comuns, de uma autoridade reconhecida, uma confiança mútua, da comunicação, da identificação e da flexibilidade. Outra virtude é o compromisso, que se expressa, por meio de entrega a um ideal, do sacrifício pessoal, da exigência pelo melhor e do pensamento a longo prazo, sem essa junção, não existe possibilidade de aperfeiçoamento, por isso, cada pessoa tem sua importância (CASILLAS-BUENO; VAZQUEZ-SANCHEZ; DIAS, 2007).

A comunicação é característica essencial entre os diversos agentes que formam as empresas familiares é fundamental para que as diferentes percepções e expectativas sejam as mais claras possíveis e, conseqüentemente, as possibilidades de conflitos sejam limitadas a riscos não tão perigosos (CASILLAS-BUENO; VAZQUEZ-SANCHEZ; DIAS, 2007).

Conforme Barrueco, Perrotti, Lerner (2007), o tamanho de uma empresa familiar não é importante para obter melhores resultados, mas sim a capacidade da família para dirigi-la. Temos no mundo todo tipo de empresa familiar, mas com problemas semelhantes. Geralmente quanto maior for a empresa familiar, mais complexa será e estão tanto pelo lado humano, como por sistemas operacionais de difícil controle.

#### **2.2.4 Micro e pequenas empresas**

A classificação das pequenas empresas brasileiras, sob o ponto de vista legal, dá-se pelo faturamento anual em reais, de acordo com a Lei Federal 9.317 publicada em 31 de dezembro de 1996, a Lei do Simples, que dispõe sobre o regime tributário das empresas de pequeno porte (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

As pequenas empresas representam para várias regiões, entre elas, a dos países em desenvolvimento, uma fonte de emprego e renovação da economia. A perspectiva de fortalecimento dessas empresas tem sido uma constante em praticamente todas as políticas econômicas mundiais (PREVIDELLI; MEURER,

2005).

A informalidade de sua administração é um aspecto bastante forte na gestão de pequenas empresas, ou seja, a falta de normas, comunicações informais e até a simples descrição de cargos inexistentes pode causar o surgimento de problemas administrativos relacionados à eficiência (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

Tratando da administração financeira, as pequenas empresas tinham foco apenas em pagar e receber contas, porém este quadro mudou, surgindo maiores exigências para as funções financeiras em virtude da crescente complexidade da economia brasileira e da expansão e sofisticação de nosso mercado financeiro (SANTOS, 2001).

As pequenas empresas apresentam características que são consideradas como fator de contribuição social, como a distribuição de riquezas, geração de empregos e a criação de uma classe empresarial nacional. Sobretudo as pequenas empresas também possuem uma forte flexibilidade locacional, criando condições de expansão e, conseqüentemente, de desenvolvimento de áreas ignoradas pelas políticas governamentais, possibilitando a fixação do homem no interior, amenizando os grandes problemas ocasionados pelo êxodo rural e melhorando de forma natural a distribuição de renda (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

### 2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgão de controle. A gestão contempla o processo de execução das diretrizes fixadas, visando garantir o total alinhamento da presidência, diretoria, gerência e operação com os interesses e expectativas dos proprietários representados pelo conselho de administração (SEIFFERT; COSTA, 2007).

A formação de uma estrutura organizacional é um dos meios mais eficazes para consolidar o desenvolvimento dos objetivos de uma empresa, principalmente sobre os objetivos estratégicos (SEIFFERT; COSTA, 2007).

Conforme Steiffer e Costa (2007, p.16) quando a estrutura organizacional é estabelecida corretamente, está propícia:

- A organização dos papéis e responsabilidades;
- A identificação das tarefas adequadas aos objetivos estabelecidos, com a respectiva priorização dada pela hierarquia da cadeia de comando;
- A base para medidas de desempenho compatíveis com os objetivos estratégicos e respectiva divisão de responsabilidades;
- A visualização da consolidação do modelo de negócio da empresa, através do seu escopo e limites estabelecidos.

Conforme Carreira (2009) a estrutura organizacional é a colocação de cargos, de forma a representar aqueles que têm maior ou menor autoridade de hierárquica na organização. Esta estrutura pode ser informal ou formal.

As organizações possuem em média dois tipos de estruturas, a formal e a informal. Caracteriza-se pela estrutura formal aquela que foi planejada, estudada e formalmente definida como o espelho da empresa. Já a estrutura informal compreende as pessoas e suas relações. Neste tipo de cultura nascem os grupos informais, determinando necessidades, em que a cultura libera que qualquer função desempenhe um papel importante. Outro problema nesta estrutura é a comunicação que acontece sem o controle documental (SEIFFERT; COSTA, 2007).

### **2.3.1 Tipos básicos de estrutura organizacional**

Os tipos de estrutura organizacional existentes são: Organização em linha e Organização matricial. Porém dentro destes dois modelos existem estruturas variantes (SEIFFERT; COSTA, 2007).

A organização em linha é caracterizada pela autoridade de passar pelos níveis de gerenciamento e de supervisão para chegar até o funcionário que executa a atividade. Neste modelo de estrutura a comunicação é hierarquizada, os setores aplicam suas técnicas e métodos, a responsabilidade de cada unidade é do supervisor (SEIFFERT; COSTA, 2007).

Já a organização de estrutura matricial traduz excelente alternativa para empresas que produzem projetos, este modelo proporciona a empresa condições de flexibilidade adequadas para atender as mudanças do ambiente e a sua própria dinâmica. Este modelo é uma solução mista em que, se combina a estrutura com base em função com as estruturas com base em projetos ou produtos (SEIFFERT; COSTA, 2007).

### **2.3.2 Difusões da estrutura organizacional**

A estrutura organizacional pode demonstrar difusões se o administrador não tomar alguns cuidados quanto ao seu desenho. Estas difusões podem acontecer na duplicidade de atribuições, em papéis conflitantes, na duplicidade de comandos paralelos, no desrespeito aos limites da amplitude de comando, na ausência de nível hierárquico no título dos órgãos, amplitude de autoridade perigosa, distribuição desigual das atribuições, relação hierárquica de baixa resolutividade, nome do cargo no título do órgão, enfraquecimento das atribuições do órgão, desvio de qualificação para comandar órgãos técnicos, órgãos comandados por cargos eletivos e confusão entre autoridade (CARREIRA, 2009).

## **2.4 ORGANOGRAMA**

O organograma é um instrumento de trabalho utilizado para representar de forma gráfica a estrutura organizacional de uma empresa. Ele permite a interpretação das relações de autoridades hierárquicas de forma rápida e eficaz. Apenas com uma análise visual podem ser identificadas disfunções na estrutura organizacional, tais como papéis conflitantes, duplicidade de comando paralelo e amplitude de autoridade perigosa (CARREIRA, 2009).

De forma geral o organograma assume a função de deixar claro para funcionários e gestores exatamente onde eles estão dentro da estrutura da empresa e com quais áreas ou pessoas eles se relacionam diretamente (CARREIRA, 2009).

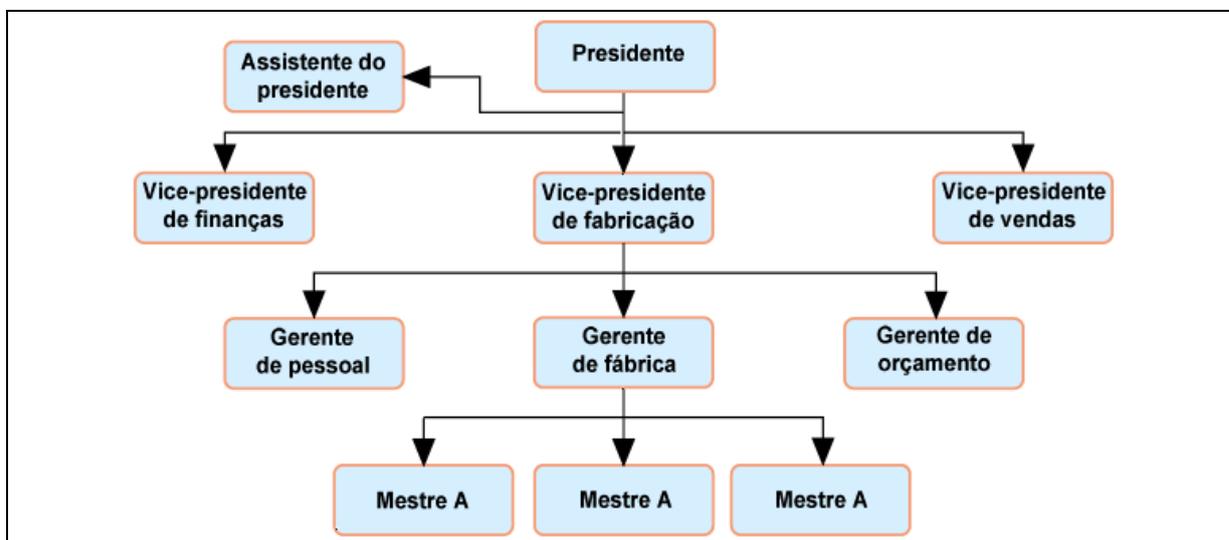
O organograma é constituído por retângulos e para a representação dos órgãos e linhas para a representação das ligações. Os organogramas assumem várias características e modelos, entre eles o organograma tradicional, organograma horizontal, organograma radial, organograma linear e o organograma matricial, estes serão apresentados a seguir (CARREIRA, 2009).

### **2.4.1 Organograma tradicional**

O organograma tradicional é o modelo recomendado para o estudo da estrutura organizacional, este modelo apresenta de forma clara e com visualização simples a hierarquia da organização. Os elementos apresentam a hierarquia de cima

para baixo, ou seja, dos maiores cargos para os menores (CARREIRA, 2009). A Quadro 1 demonstra este modelo de organograma.

Quadro 1: Organograma Tradicional.

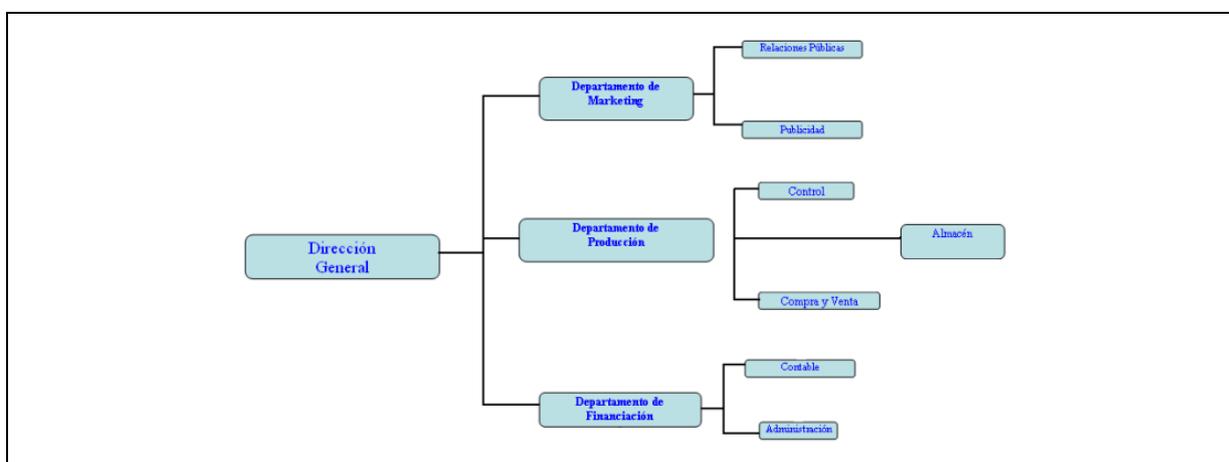


Fonte: AVILA, 2016.

#### 2.4.2 Organograma Horizontal

O organograma horizontal assume as mesmas características do organograma tradicional, porém este é alocado na forma horizontal, ou seja, da esquerda para a direita. Os cargos mais importantes estão na esquerda e vão em direção a direita conforme a hierarquia diminui, como representado na Quadro 2 (AVILA, 2016).

Quadro 2: Organograma horizontal.



Fonte: AVILA, 2016.



Quadro 4: Organograma linear.

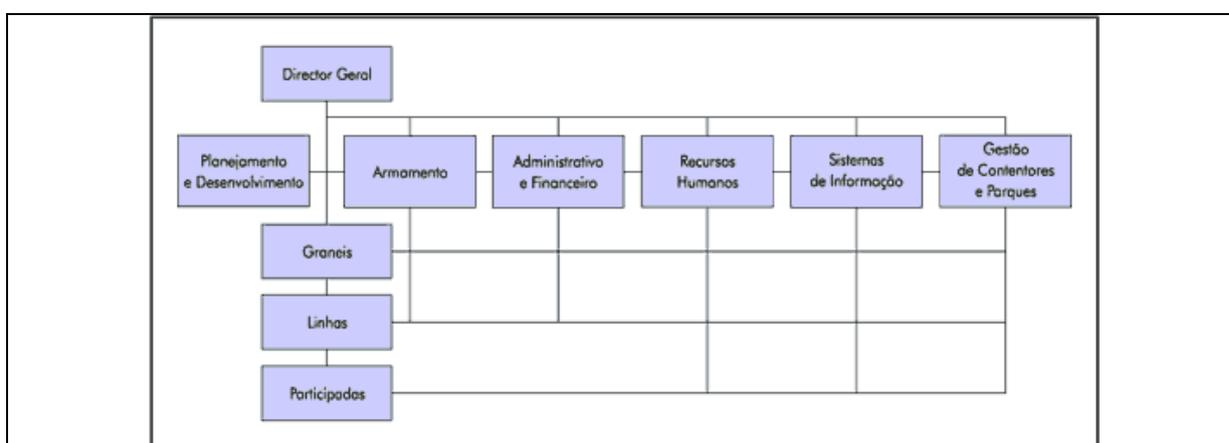
| ATIVIDADE               | DIRETOR | GERENTE | SUPERVISOR | ASSISTENTE | LEGENDA   |   |
|-------------------------|---------|---------|------------|------------|-----------|---|
| Aprovar Investimento    | ∅       | □       |            |            | Executa   | △ |
| Aprovar Procedimento    | □       | ∅       |            |            | Aprova    | ∅ |
| Revisar Procedimento    |         | ▽       | □          |            | Participa | ▽ |
| Redigir Procedimento    |         | ▽       | △          |            | Controla  | □ |
| Distribuir Procedimento |         |         |            | △          | Elabora   | ⊗ |
| Arquivar                |         |         | □          | ⊗          |           |   |

Fonte: AVILA, 2016.

### 2.4.5 Organograma Matricial

O organograma matricial é muito útil para representar unidades temporárias de uma área que vá atuar. Este modelo geralmente é utilizado em consultorias ou empresas que realizam grandes projetos. A Quadro 5 demonstra este modelo de organograma (AVILA, 2016).

Quadro 5: Organograma Matricial.



Fonte: AVILA, 2016.

O organograma é ferramenta que auxilia toda a organização e faz parte da estrutura organizacional, cabe ao gestor escolher o melhor modelo e aplica-lo dentro da mesma de forma clara e objetiva (CARREIRA, 2009).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O procedimento metodológico tem como função relatar como foi realizada a pesquisa de estudo. Estes devem ser elaborados de acordo com normas científicas preestabelecidas. Sem esquecer as exigências básicas quanto à originalidade, racionalidade, objetividade entre outros aspectos (DMITRUK, 2004).

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa é uma sucessão de procedimentos que visam dar segurança ao autor, orientando o que fazer, por que fazer, para que fazer e como fazer, clareando o caminho a ser percorrido, as prioridades, os recortes e as estratégias sobre a teoria e metodologia a serem utilizados (DMITRUCK, 2004).

O capítulo a seguir demonstra os tipos de pesquisa utilizados quanto aos fins de investigação.

##### 3.1.1 Tipos de pesquisa quanto aos fins de investigação

Quando aos fins de investigação foram utilizadas a pesquisa descritiva e a pesquisa exploratória.

**a) Pesquisa descritiva:** A pesquisa descritiva especifica todas as propriedades, características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Sobre outra visão, a pesquisa descritiva observa, registra, analisa, e correlaciona fatos ou fenômenos variáveis ou não sem manipula-los. Procura descobrir, com a precisão que lhe é possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros (KMEUTEUK, 2005).

Este fim de investigação foi utilizado na pesquisa, pois será realizada uma coleta e análise de dados da empresa em estudo para a implementação da estrutura organizacional da mesma.

**b) Pesquisa exploratória:** A pesquisa exploratória realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma (CERVO; BERVIAN, 2002).

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior entrosamento com o problema, com vistas a torná-la mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições (GIL, 2002).

A pesquisa exploratória foi utilizada, pois para desenvolver a nova estrutura organizacional para microempresa familiar em estudo foi necessária a exploração sobre a mesma com a realização da descrição sobre os processos.

O capítulo a seguir demonstra os tipos de pesquisa quanto aos meios de investigação utilizados para realização desta pesquisa.

### **3.1.2 Tipos de pesquisa quanto aos meios de investigação**

Quanto aos meios de investigação foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

**a) Bibliográfica:** A pesquisa bibliográfica segundo Gil (2007), é desenvolvida com base em material já elaborado, ou seja já existente, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Sendo assim, para estudo a pesquisa bibliográfica veio com o objetivo de reforçar os temas abordados neste estudo.

**b) Estudo de caso:** O estudo de caso pode ser classificado como um fenômeno específico, este pode ser classificado como um problema, um acontecimento, uma pessoa, um processo e entre outros. Qualquer uma destas definições considera que o que especifica o estudo de caso é a natureza singular do objetivo de incidência da investigação, e não o seu modo operatório. Aquilo que o diferencia de outros desenhos ou formatos metodológicos é o fato de se situar numa unidade ou sistema integrado, que visa conhecer na sua globalidade: pessoa, acontecimento ou organização (ZAGO, 2003).

Deste modo, o estudo de caso vai ser aplicado na empresa em estudo, verificando detalhadamente como acontece à divisão de serviços entre os colaboradores para posteriormente ser realizada a construção da estrutura organizacional da mesma.

### 3.2 DEFINIÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

Os autores Martins e Theóphilo (2009), expõem que “uma população é a totalidade de itens, objetos e/ou pessoas sob consideração. Uma amostra é uma parte da população que é selecionada para análise”.

O objeto de pesquisa é a empresa Beretta Automóveis LTDA ME, localizada na cidade de Criciúma/SC.

Quadro 6: Estrutura da população.

| OBJETIVO GERAL  | PERIODO                   | EXTENÇÃO  | UNIDADE DE AMOSTRAGEM                             | ELEMENTO                 |
|---|---------------------------|---|---|--------------------------|
| Desenvolver uma proposta de estrutura organizacional para uma microempresa familiar do ramo automobilístico | Primeiro semestre de 2016 | Empresa Beretta automóveis situada na cidade de criciúma/SC | Em todos os setores da empresa Beretta automóveis | Funcionários da empresa. |

**Fonte:** Elaborado pelo pesquisador (2015).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é o registro das informações obtidas através do recolhimento dos dados, que posteriormente seguem para serem analisados e interpretados obtendo sua classificação de acordo com os resultados (CERVO; BERVIAN, 2002).

A entrevista é um método de coleta de informações aliada a outros dois métodos, a observação e a documentação (LODI, 1989). Conforme; Zago, Carvalho e Vilela (2003), a entrevista se desenvolve em uma relação social. Está expressa realidades, sentimentos e cumplicidade, evidenciam quais um instrumento com respostas sistêmicas poderiam ocultar.

Deste modo, a coleta de dados para a implementação de uma nova estrutura organizacional na empresa em estudo aconteceu por meio de entrevista aplicado aos sete funcionários, conforme apêndice A.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Bardin (1977, p. 42) a análise de dados é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Uma pesquisa qualitativa é aquela onde se busca as perspectivas dos participantes sobre o fenômeno que os rodeiam. Este modelo de pesquisa permite que pesquisador aprofunde seu ponto de vista, opiniões e significados, isto é, a forma como os participantes percebem subjetivamente sua realidade. O processo qualitativo começa com ideia de pesquisa (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Com base na contextualização sobre os dados qualitativos observa-se que para a concretização deste estudo a análise será realizada a partir da pesquisa quantitativa.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Neste capítulo será abordado a experiência de pesquisa referente a implementação formal de uma estrutura organizacional com foco na elaboração do organograma para uma microempresa automobilística localizada na cidade de Criciúma/SC.

A empresa já possuía uma estrutura organizacional, porém esta não era formalizada e nem especificada para todos os funcionários. Formalizando esta estrutura a empresa pode observar vários aspectos a serem melhorados.

Para iniciar a pesquisa primeiramente será apresentada a história e as principais características da empresa estudada, para posteriormente aplicar a proposta deste estudo.

### 4.1 HISTÓRICO

A empresa iniciou suas atividades em 01 de dezembro de 1994 apenas com três funcionários. Atualmente a mesma possui sete funcionários e conta com uma infraestrutura própria e de ótima qualidade, abrigando um estoque vasto e diversificado.

A empresa Beretta Automóveis trabalha no segmento de comércio e varejo de automóveis, camionetas, utilitários e caminhões na cidade de Criciúma/SC.

As compras de mercadorias da empresa são realizadas em lojas autorizadas de carros. Sua forma de pagamento é a prazo tendo uma variação de tempo no pagamento de 30 a 120 dias dependendo da quantia comprada pelo diretor.

As vendas são a vista e a prazo por meio de financiamento bancário ou próprio.

O público alvo são clientes da classe A e B de Criciúma e região.

A empresa que está há mais de 20 vinte anos no mercado visa a qualidade em seus produtos e a satisfação total do cliente presando sempre pelo bom atendimento visando fidelizar o mesmo.

## 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo será apresentado a estrutura organizacional referente aos cargos e funções da organização em estudo.

Com a aplicação da entrevista com todos os colaboradores, incluindo o proprietário da empresa, obteve-se a resposta sobre quais atividades cada um executa.

É importante especificar que a empresa em estudo é uma microempresa, deste modo não existe departamentalização definida, apenas cargos e funções a serem executadas, sendo que os cargos são divididos em: diretor, gerente, financeiro, vendedor, serviços gerais, moto boy e limpeza.

Sendo assim está etapa demonstrou a estrutura organizacional já existente, porém não descrita e nem formalizada.

Deste modo, o quadro a seguir demonstra as respostas que foram obtidas através do questionamento.

Quadro 7: Respostas obtidas por meio da entrevista sobre as atividades executadas com os funcionários.

| CARGOS            | FUNÇÕES   |
|-------------------|---|
| <b>Diretor</b>    | Compra de veículos;<br>Financeiro da loja, transferências;<br>Monitoramento da loja.  |
| <b>Gerente</b>    | Documentação de veículos;<br>Parte burocrática de compras/venda de veículos;<br>Cadastro de clientes;<br>Jurídico.            |
| <b>Financeiro</b> | Cobranças;<br>Cadastro de clientes;<br>Pagamentos;<br>Compras de materiais;<br>Manutenção de sistemas;<br>Manutenção de site. |
|                   | Venda de veículos;<br>Encaminhamento de veículos a oficina;   |

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Vendedor</b>        | Abrir e fechar a loja diariamente;<br>Avaliação de veículos para compra;<br>Manobrista;<br>Encaminhamento de carros a vistoria.  |
| <b>Serviços gerais</b> | Lavação de carros;<br>Encaminhamento de veículos a oficina;<br>Avaliação de veículos para compra;<br>Pintura nos carros (retoques);<br>Serviços de correios;<br>Serviços de cartórios;<br>Motorista.<br>Atendente. |
| <b>Moto boy</b>        | Levar carro a mecânica;<br>Fazer documentação em cartórios;<br>Lavação de carros;<br>Manobrista;<br>Atendente;<br>Serviços de correios.  |
| <b>Limpeza</b>         | Limpeza interna da loja;<br>Limpeza externa da loja (fachada).   |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Com a Quadro 7 devidamente estruturada pode-se perceber todas as atividades que são executadas dentro da organização em estudo. E através dessa inicia-se um processo de formalização e reorganização da estrutura organizacional.

Ao observar a Tabela 1 verifica-se a duplicidade na execução das atividades. Ou seja, algumas destas atividades são executadas por mais de um colaborador, registrando então a duplicidade de atividades como demonstrado na Quadro 8 a seguir.

Quadro 8:Atividade com duplicidade.

| <b>Atividades com duplicidade</b>           | <b>Cargos</b>              |
|---|----------------------------|
| <b>Cadastro de clientes</b>                 | Gerente/Financeiro         |
| <b>Avaliação de veículos para compra</b>    | Vendedor/ Assistente geral |
| <b>Encaminhamento de veículos a oficina</b> | Vendedor/ Assistente geral |
| <b>Lavação de carros</b>                    | Serviços geral/Moto boy    |

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Serviços de correios e de cartórios</b> | Serviços geral/Moto boy |
| <b>Atendente</b>                           | Serviços geral/Moto boy |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Com a Tabela 2 estruturada percebe-se que 6 (seis) atividades possuem duplicidade de execução na empresa em estudo. A duplicidade pode influenciar negativamente quando acontece com frequência, pois a execução da atividade nunca acontece da mesma forma quando é executada por pessoas diferentes.

Além disso este tipo de acontecimento pode influenciar negativamente na delegação de tarefas.

Sendo assim para propor um modelo de estrutura a ser seguido foi preciso reestruturar as atividades com duplicidade. O Quadro 9 demonstra as alterações sobre as funções de cada cargo.

Quadro 9: Funções redefinidas.

| <b>CARGOS</b>        | <b>FUNÇÕES</b>   |
|----------------------|--|
| <b>Diretor</b>       | Compra de veículos;<br>Financeiro da loja, transferências;<br>Monitoramento da loja;   |
| <b>Gerente</b>       | Documentação de veículos;<br>Parte burocrática de compras/venda de veículos;<br>Cadastro de clientes;<br>Parte jurídica.                               |
| <b>Financeiro</b>    | Cobranças;<br>Pagamentos;<br>Compras de materiais;<br>Manutenção de sistemas;<br>Manutenção de site.   |
| <b>Vendedor</b>      | Venda de veículos;<br>Abrir e fechar a loja semanalmente;<br>Avaliação de veículos para compra;<br>Manobrista;<br>Encaminhamento de carros a vistoria. |
| <b>Serviço geral</b> | Lavação de carros;<br>Encaminhamento de veículos a oficina;<br>Pinturas em carros(retoques)<br>Serviços de cartório;<br>Motorista;<br>Atendente.       |
| <b>Moto boy</b>      | Levar carro a mecânica;<br>Documentação em cartório;<br>Manobrista;<br>Atendente;<br>Serviços de correios.   |
| <b>Limpeza</b>       | Limpeza interna da loja;<br>Limpeza externa da loja fachada.   |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Com a tabela de cargos reestruturada, tem-se então uma nova estrutura organizacional para empresa em estudo.

A Tabela 3 demonstra a reestruturação das funções executadas por cada cargo. Deste modo eliminam-se as funções duplicadas. O Quadro 10 demonstra detalhadamente o cargo responsável por cada atividade que antes era duplicada.

Quadro 10: Atividades e cargos sem duplicidade.

| <b>Atividades</b>                           | <b>Cargos</b>   |
|---|-----------------|
| <b>Cadastro de clientes</b>                 | Gerente         |
| <b>Avaliação de veículos para compra</b>    | Vendedor        |
| <b>Encaminhamento de veículos a oficina</b> | Serviços Gerais |
| <b>Lavação de carros</b>                    | Serviços gerais |
| <b>Serviços de correios e de cartórios</b>  | Moto boy        |
| <b>Atendente</b>                            | Serviços gerais |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Como se pode observar na tabela acima, as duplicidades foram eliminadas. Os cadastros são responsabilidade do gerente, a avaliação de veículos para compra função do vendedor, o encaminhamento do veículo para oficina, lavação dos carros e atendente responsabilidade dos serviços gerais e por fim os serviços de correios e cartórios ficam com o Moto Boy.

Finalizando esta etapa consegue-se verificar uma estrutura organizacional da empresa em estudo por meio da formalização dos cargos e funções executadas por todos os funcionários.

Para que isso tenha aplicabilidade é interessante que diretor e gerente demonstrem e fixem esta tabela em algum lugar visível, explicando e formalizando a estrutura atualizada da empresa em estudo para todos os funcionários.

Além disso, é importante realizar o feedback com os funcionários sobre a nova estrutura, para que eles ajudem a apontar melhorias ou eventuais erros que estão ocorrendo.

O item a seguir irá designar os níveis organizacionais dos cargos da empresa em estudo.

### 4.2.1 Níveis organizacionais

Os níveis organizacionais dão diretrizes sobre as ações de todos elementos de uma organização. Estes podem ser institucional, intermediário e operacional. O Quadro 11 demonstra onde se encontra cada cargo de acordo com o seu nível organizacional.

Quadro 11: Níveis organizacionais.

| <b>Nível</b>         | <b>Característica</b>                       |
|----------------------|---|
| <b>Institucional</b> | Diretor                                     |
| <b>Intermediário</b> | Gerente/Financeiro                          |
| <b>Operacional</b>   | Vendedor/Serviços gerais/ Moto boy/ Limpeza |

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A estruturação dos níveis organizacionais auxilia na elaboração do organograma da organização, que será demonstrado a seguir.

Através dos níveis organizacionais formula-se então a estruturação do organograma com mais clareza.

### 4.3 ORGANOGRAMA

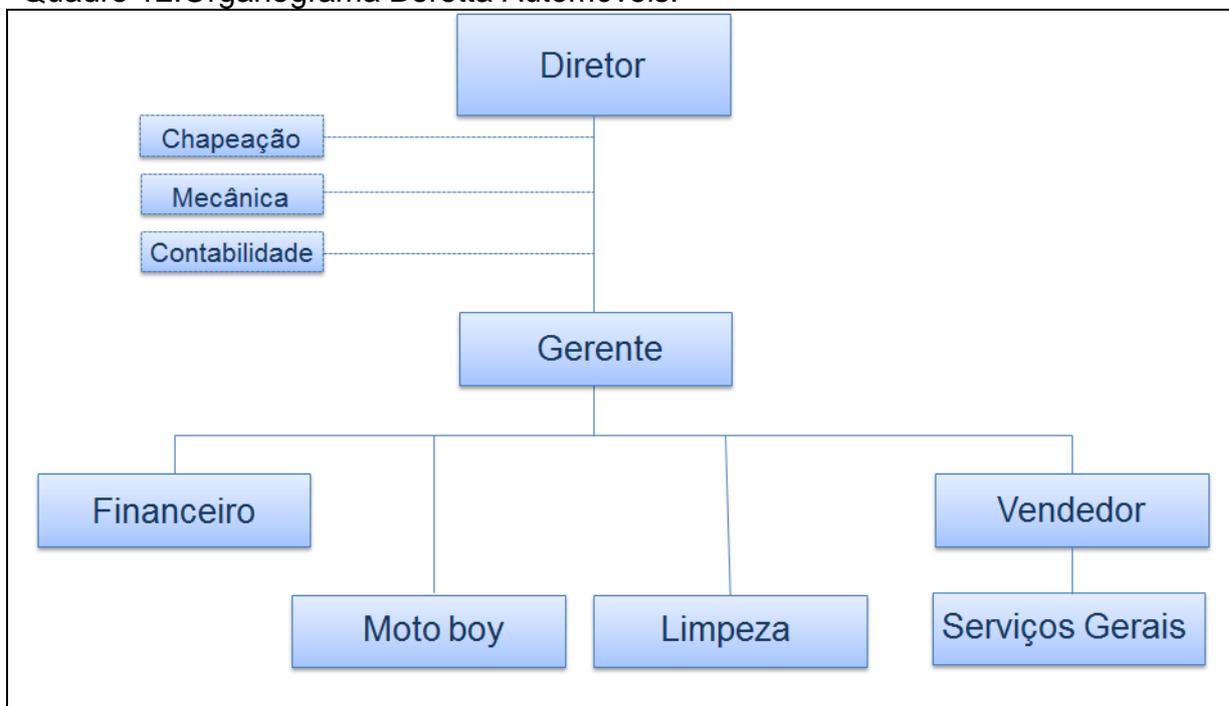
O organograma é uma das etapas da estrutura organizacional, ele auxilia em todos os processos da mesma dando corpo e visibilidade sobre hierarquia da organização.

A empresa em estudo é microempresa familiar com sete funcionários onde cada um é responsável por um cargo. Deste modo o organograma foi formulado juntamente com o diretor da empresa, afim de, estabelecer a hierarquia adequada de acordo com todos os processos da organização.

Para a formulação do organograma foi utilizado as planilhas da estrutura dos cargos e funções elaborados acima, estes facilitaram a visualização da hierarquia da organização.

Sendo assim o organograma foi formulado utilizando-se o modelo tradicional, o que indica a hierarquia de cima para baixo. O Quadro 12 demonstra o organograma da empresa em estudo.

Quadro 12: Organograma Beretta Automóveis.



Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Além dos sete cargos e funcionários existentes na organização, a mesma conta com serviços terceirizados que são: chapeação, mecânica e contabilidade.

É interessante que o organograma esteja em lugar de fácil visualização e que seja apresentado a todos os funcionários, a fim de que tenham conhecimento da estrutura organizacional, que define a hierarquia da empresa, bem como, a relação direta com as áreas e pessoas.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo é referente ao desenvolvimento uma estrutura organizacional formal com foco na elaboração do organograma para uma microempresa familiar de Criciúma/SC.

A formação da ideia surgiu com a necessidade de formalizar os cargos e funções existentes na empresa e a elaboração do organograma da mesma, já que este era inexistente.

Com isto o formulou-se o objetivo geral, desenvolver uma proposta de estrutura organizacional com foco na elaboração do organograma para uma microempresa familiar do ramo automobilístico.

Estabelecido o objetivo geral, formulou-se então os objetivos específicos, sendo eles: identificar a estrutura organizacional informal já existente; coletar e analisar dados da instituição em estudo, reformular a estrutura organizacional e formaliza-la com propostas de melhoria; desenvolver o organograma da empresa em estudo.

Diante destes aspectos foi necessária a realização da fundamentação teórica que veio com o intuito de salientar os assuntos abordados neste trabalho para um melhor entendimento dos leitores.

Por fim, com todos os itens acima devidamente definidos iniciou-se a pesquisa com as entrevistas com os sete funcionários da organização, que pretendeu conhecer as funções desenvolvidas por cada um dentro da empresa do ramo automobilístico.

Com as respostas coletadas foi possível identificar as funções que cada funcionário em seu cargo executa. Por meio das respostas foi formulada a primeira estrutura organizacional formal da empresa, alcançando assim o primeiro e o segundo objetivos específicos.

A primeira estrutura organizacional sobre cargos e atividades da organização em estudo apresentou defeitos, entre eles a duplicidade de atividades. Desta forma, com o intuito de melhoria se estabeleceu uma nova estrutura organizacional eliminando estas duplicidades, cumprindo então o terceiro objetivo proposto.

A nova estrutura representa não só as funções sem duplicidade de cada cargo, mas também dá uma breve visão da hierarquia da empresa.

Seguindo esta linha, identificou-se através dos níveis organizacionais onde cada funcionário se encaixa para elaborar então o organograma, que foi o último objetivo específico proposto.

O organograma foi desenvolvido pela observação da nova estrutura organizacional com o diretor da organização.

Com o organograma devidamente desenvolvido, propõem-se que seja apresentado para todos os funcionários. Além da apresentação é importante que todos tenham acesso ao modelo de estrutura organizacional da empresa.

Desta forma pode-se concluir que mesmo com a não existência da estrutura organizacional formal os funcionários sabiam suas funções e onde se encontravam em relação aos níveis organizacionais o que já é bastante benéfico para a empresa.

Sugere-se que a empresa continue dando formalidade aos seus processos, pois isto auxilia a mesma a manter a empresa organizada, a ter atividades bem distribuídas, a diminuir retrabalho, entre outros aspectos.

Como comentam Casillas, Vazquez e Diaz (2007), os profissionais que exercem cargos de responsabilidade devem ser aperfeiçoados, quanto ao nível e a orientação da formação, deste modo estes devem executar suas funções com maestria, mostrando sempre o seu melhor, é o que também se sugere um aperfeiçoamento contínuo dos administradores, para que novas ferramentas e novos conhecimentos sejam sempre colocados em prol da empresa.

Por fim, deixa-se a sugestão para mais estudos direcionados a estrutura organizacional, com maior e mais investigação.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, 2007.

AVILA, Rafael. Modelos de organograma. 2016. Disponível em: <http://blog.luz.vc/o-que-e/modelos-de-organogramas/> Acessado em: 06 de junho de 2016.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares: aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão**. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

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

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

CASILLAS-BUENO, José Carlos; DIAS F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. 270p.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9ª edição. São Paulo, 2003.

CERVO, Amando L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242p.

DAFT, Richard L. **Administração**; São Paulo, 2005.

DMITRUCK, Hilda Beatriz. **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 6. Ed. Ver., amp. e atual Chapecó, SC: Argos, 2004. 214p.

FAI ADMINISTRADORES. **O Administrador nos três níveis estratégicos**. São Paulo. 2008. Disponível em: < <http://faiadministradores-administrador.blogspot.com.br/2008/11/o-administrador-no-trs-nveis.html> > Acessado em: 07 de junho de 2016.

GIBSON, James L. **Organizações, comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1988. 477 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2007. 175 p.

KMETEUK, Osmir Filho. **Pesquisa e Análise estatística**; Rio de Janeiro, 2005.

LODI, João Bosco. **A entrevista Teoria e Prática**. São Paulo, 1989.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, William J. **Administração de pequenas empresas**; Ênfase na gerência empresarial. São Paulo, 2004.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEOPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.  
OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008. 427p.

OLIVEIRA; Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: uma abordagem gerencial**. 14. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

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

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María Del Pilar B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo 2013.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. **Como abrir e administrar sua empresa**: registro da firma, registro da marca, organização do negócio. Brasília, DF: SEBRAE, 1994.

SEIFFERT, Peter Quadros; COSTA, João Alípio da Silva. **Estruturação organizacional: planejando e implantando uma nova estrutura**. São Paulo: Atlas, 2007. 166p.

ZAGO, Nadir. **Itinerários de pesquisa**; Rio de Janeiro, 2003.

ZAGO, Nadir; CARVALHO, Marília Pinto de; VILELA, Rita Amélia Teixeira. **Itinerários de pesquisa: perspectivas qualitativas em sociologia da educação**. Rio de Janeiro: DP & A, 2003. 309 p.

## APÊNDICE

**APÊNDICE A – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | Universidade do Extremo Sul Catarinense – Unesc<br>Curso de Administração de Empresas<br>Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC-I) |  |
|---|---|---|

Professor Orientador: Jucélia da Silva Abel  
Acadêmico: Vitor Beretta  
Segmento: Estrutura Organizacional  
Local da pesquisa: Micro empresa familiar Criciúma- SC

Questionário de pesquisa aplicado pelo acadêmico Vitor Beretta na busca de informações para seu Trabalho de Conclusão de Curso, sobre Estrutura Organizacional.

**Pergunta**

Instruções: Esta pergunta tem como objetivo conhecer melhor a maneira de como acontece o processo de trabalho. A resposta obtida será utilizada para melhorias no ambiente de trabalho. Obrigado!

Quais suas funções dentro da empresa do ramo automobilístico?