

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

RENATA BORGES BARP

**PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UM POSTO
DE COMBUSTÍVEL LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC.**

CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2011.

RENATA BORGES BARP

**PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UM POSTO
DE COMBUSTÍVEL LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC.**

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

Orientador (a): Prof (ª). Msc. Gisele Silveira Coelho
Lopes

CRICIÚMA, OUTUBRO DE 2011

RENATA BORGES BARP

**PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA UM POSTO DE
COMBUSTÍVEL LOCALIZADO NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA-SC.**

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

Orientador (a): Prof.(^a) Msc. Gisele Silveira Coelho Lopes

Criciúma, 29 de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Msc. Gisele Silveira Coelho Lopes - (UNESC) - Orientadora

Prof. Dr. Abel Corrêa de Souza -(UNESC)

Prof. Esp. Jean Peterson Rezende -(UNESC)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, ele que me sonda, protege a cada passo da minha vida.

Aos meus pais Edilson e Rosani que sempre buscaram dar o melhor para seus filhos.

Ao meu marido Paulo pela compreensão no decorrer do trabalho.

Ao meu irmão Lucas pelo carinho e atenção.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, ele que nos momentos mais difíceis sempre esteve ao meu lado e nunca me abandonou.

Aos meus pais Edilson, Rosani e ao meu irmão Lucas, que no decorrer do estudo muito me ajudaram e incentivaram para que assim conseguisse alcançar os objetivos pretendidos.

A professora Gisele, que com a sua dedicação e o seu conhecimento me orientou sempre de forma clara e objetiva.

Ao meu marido Paulo, que com carinho soube compreender os momentos em que precisei me dedicar ao estudo realizado.

Aos colaboradores da empresa pelo carinho e compreensão para a realização do presente estudo.

Enfim, para todos que me ajudaram no decorrer dos 4(quatro) longos anos da vida acadêmica, para que assim conseguisse chegar até aqui.

“Unir-se é um bom começo, manter a união é um progresso, e trabalhar em conjunto é a vitória”.

Henry Ford

RESUMO

BARP, Renata Borges. **Proposta de estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma – SC.** 131 p. Monografia de graduação em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma.

Nos dias atuais os postos de combustíveis procuram chamar atenção da clientela através dos diversos e diferentes serviços oferecidos, buscando sempre se sobressair perante aos concorrentes. Por isso a importância de definir uma estrutura organizacional adequada já que este estudo tem como objetivo identificar as anormalidades na estrutura organizacional atual da empresa e estabelecer qual a melhor estrutura que se adéqua segundo as necessidades da mesma. Com isso esse estudo tem como objetivo geral propor uma estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma, SC. Para alcançar o objetivo proposto utilizou-se da pesquisa exploratória de caráter qualitativa. Já na coleta de dados utilizou-se o instrumento de formulários no qual foram descritas pelos colaboradores da empresa as atividades desempenhadas ao longo da jornada de trabalho de cada um. Como resultado, logo após a coleta dos dados e informações foi possível verificar que a empresa não possuía uma estrutura organizacional definida, havendo na maioria das vezes, duplicidade de tarefas por parte dos colaboradores. Com isso percebeu-se que existia uma falta de comunicação entre os colaboradores devido a não existência de subordinações bem como, a não realização de reuniões periódicas. Assim sendo, a pesquisadora avaliou e organizou todas as atividades, logo após elaborou um organograma e propôs mudanças na estrutura atual da empresa em estudo. Depois de realizado o levantamento das funções e atividades da empresa conclui-se que é importante colocar em prática a proposta desenvolvida, com o intuito de organizar os processos da empresa, além de controlá-los.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Organização. Mudanças. Posto de combustível.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Recebimento de mercadorias da Loja de Conveniência.	69
Figura 2: Limpeza da Loja de Conveniência.....	70
Figura 3: Reposição das mercadorias na Loja de Conveniência.....	71
Figura 4: Função: Abastecimento de veículos.....	73
Figura 5: Função: Controle de estoque setor lubrificação:.....	74
Figura 6: Função: Lavação de automóveis quando necessário.	75
Figura 7: Função: Limpeza do posto.....	76
Figura 8: Função: Calibragem de pneus.....	77
Figura 9: Função: Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais...	79
Figura 10: Função: Aferir os tanques de combustível.....	80
Figura 11: Função: Recebimento de mercadorias setor lubrificação.	81
Figura 12: Função: Manutenção de veículos da empresa.....	82
Figura 13: Função: Operador de caixa quando necessário;	83
Figura 14: Função: Controle de estoque setor conveniência.	85
Figura 15: Função: Apresentar relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência.....	86
Figura 16: Função: Arquivar notas de clientes.	87
Figura 17: Organograma Atual da Empresa em Estudo.	99
Figura 18: Novo Organograma da Empresa em Estudo.	99
Figura 19: Reunião de Implementação da Pesquisa.....	105

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Três tipos de planos elaborados pelas organizações.....	24
Quadro 2: Cargos e funções dos colaboradores da empresa (situação atual).	60
Quadro 3: Análise da duplicidade de papéis e a carga de trabalho dos colaboradores.....	68
Quadro 4: Mudança dos executores da função de recebimento de mercadorias da loja de conveniência.	69
Quadro 5: Mudança dos executores da função de Limpeza da Loja de Conveniência.	70
Quadro 6: Mudança dos executores da função de Reposição das mercadorias na Loja de Conveniência;	71
Quadro 7: Mudança dos executores da função de Análise de crédito do cliente;	72
Quadro 8: Mudança dos executores da função de Cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem ;.....	72
Quadro 9: Mudança dos executores da função de Abastecimento de veículos	73
Quadro 10: Mudança dos executores da função de Emissão de notas fiscais para clientes.....	74
Quadro 11: Mudança dos executores da função de Controle de estoque setor lubrificação	75
Quadro 12: Mudança dos executores da função de Lavação de automóveis quando necessário	75
Quadro 13: Mudança dos executores da função de Limpeza do posto.....	76
Quadro 14: Mudança dos executores da função Calibragem de pneus	77
Quadro 15: Mudança dos executores da função de Compras de mercadorias setor lubrificação.....	78
Quadro 16: Mudança dos executores da função de Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais.....	79
Quadro 17: Mudança dos executores da função de Aferir os tanques de combustível.....	80
Quadro 18: Mudança dos executores da função de Recebimento de mercadorias setor lubrificação	81
Quadro 19: Mudança dos executores da função de Pedido de combustível	81

Quadro 20: Mudança dos executores da função de Manutenção de veículos da empresa	82
Quadro 21: Mudança dos executores da função de Ir ao banco e qualquer outro serviço	83
Quadro 22: Mudança dos executores da função de Operador de caixa quando necessário	84
Quadro 23: Mudança dos executores da função de Compras de mercadorias para a Loja de Conveniência.....	84
Quadro 24: Mudança dos executores da função de Controle de estoque setor conveniência	85
Quadro 25: Mudança dos executores da função de Apresentar Relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência	86
Quadro 26: Mudança dos executores da função de Arquivar notas de clientes	87
Quadro 27: Mudança dos executores da função de Entrada de notas fiscais setor conveniência.....	88
Quadro 28: Mudança dos executores da função Controle de funcionários (demissão, admissão, entre outros processos).....	88
Quadro 29: Mudança dos executores da função de Controle de ponto funcionários.....	89
Quadro 30: Mudança dos executores da função de Serviços de cobrança	89
Quadro 31: Mudança dos executores da função de Controle do Livro de Movimentação de Combustível-LMC.....	90
Quadro 32: Mudança dos executores da função de Controle de vale funcionário	90
Quadro 33: Mudança dos executores da função de Fechamento de caixa Loja de Conveniência.....	91
Quadro 34: Mudança dos executores da função de Emissão boleto cobrança	91
Quadro 35: Mudança dos executores da função de Geração de cobranças de notas mensais	92
Quadro 36: Mudança dos executores da função de Elaboração de escalas de horários.....	92
Quadro 37: Mudança dos executores da função de Lançamentos de notas de compras no sistema operacional do posto	93

Quadro 38: Mudança dos executores da função de Pagamento á fornecedores	93
Quadro 39: Mudança dos executores da função de Fechamento caixa posto .	94
Quadro 40: Mudança dos executores da função de Abertura de cadastros de clientes	94
Quadro 41: Mudança dos executores da função de Controle de cobranças referente á notas e boletos	95
Quadro 42: Mudança dos executores da função de Contas á pagar.	95
Quadro 43: Mudança dos executores da função de Conferência de cheques a serem depositados	96
Quadro 44: Mudança dos executores da função de Cobrança de cheques devolvidos	96
Quadro 45: Mudança dos executores da função de Contratos de seguros e documentos legais do posto	97
Quadro 46: Mudança dos executores da função de Análise diária de abastecimentos	97
Quadro 47: Mudança dos executores da função de Conferência de relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência	98
Quadro 48: Mudança dos executores da função de Lubrificador de automóveis quando necessário.	98
Quadro 49: volume de funções versus a periodicidade	103

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Auto Motores

ANP- Agência Nacional de Petróleo

SINDCOMB - Sindicato do Comercio Varejista de Combustíveis

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.2 PROBLEMA	16
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivo Específico	17
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES	19
2.1.1 Planejamento	20
2.1.2 Organização	24
2.1.3 Liderança.....	27
2.1.4 Coordenação.....	29
2.1.5 Controle.....	30
2.2 AS ORGANIZAÇÕES	31
2.3 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	33
2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL	34
2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL	37
2.5.1 As mudanças no cenário	38
2.5.2 O processo de mudança	39
2.5.3 Resistência às mudanças	39
2.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	40
2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	41
2.7.1 Design da Estrutura Organizacional de Mintzberg (2006).....	43
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	46
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	46
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO	47
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	48
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	51
5 CONCLUSÃO	106
REFERÊNCIA	109
APÊNDICE	115

1 INTRODUÇÃO

O crescimento na venda dos combustíveis no ano de 2011 leva a crer que as indústrias automobilísticas vêm ganhando força na produção de veículos. Segundo a ANFAVEA (2011), o Brasil produziu um total de 280.919 automóveis e comerciais leves, sendo 223.620 carros e 57.299 utilitários no mês de maio de 2011, ou seja, um crescimento de cerca de 6,7% no volume de automóveis fabricados, em relação à abril do mesmo ano.

Segundo a Agência Nacional de Petróleo (ANP), houve um aumento de aproximadamente de 3,2% na produção de petróleo no Brasil em junho de 2011. Dados curiosos apontam que a produção de gás natural também aumentou, em torno de 6,9% comparados ao mesmo mês em 2010. Com isso, a produção de petróleo no Brasil em junho de 2011, foi de aproximadamente 2,137 milhões de barris/dia e a de gás natural, de 67,3 milhões de metros cúbicos/dia.

Segundo ANP (2011), o preço da gasolina comum subiu 47% nos últimos dez anos, ou seja, o estado de Santa Catarina foi considerado pela ANP um dos com a gasolina comum mais cara em 2010.

Segundo a ANP (2011), na comparação entre 2009 e 2010 houve aumento de 11,4% nas vendas dos principais combustíveis derivado do petróleo devido ao crescimento econômico do país. No diesel houve um bom desempenho do setor industrial que provocou um aumento de 11,2% nas vendas do produto.

No município de Criciúma se encontra em atividade cerca de 50 postos de combustíveis, segundo dados do SINDCOMB - Sindicato do Comercio Varejista de Combustíveis (2011).

Segundo o SINDCOMB (2011), o aumento do preço da gasolina no primeiro semestre de 2011 se dá pelo encarecimento do composto etanol, porém segundo o Presidente do Sindicato, Quintino Pavei, o preço pode diminuir já que está entrando no mercado uma nova safra do produto que reduzirá o preço da gasolina.

Assim sendo, este estudo está estruturado da seguinte forma: o capítulo I apresenta o problema de pesquisa, os objetivos, bem como as justificativas pelo qual o estudo foi realizado. No capítulo II, é possível conhecer através da fundamentação teórica os conceitos relacionados ao tema em estudo. Já no capítulo III, é definido os procedimentos metodológicos, ou seja, as ferramentas que ajudam no planejamento

da pesquisa. No capítulo IV, é apresentado à experiência da pesquisa de campo. Por fim, no capítulo V, é apresentado a conclusão, ou seja, o parecer da pesquisadora referente o desenvolvimento da pesquisa e as considerações sobre os resultados obtidos.

1.2 PROBLEMA

Pode-se dizer que é de fundamental importância uma empresa seja ela grande, média ou pequena, ter uma estrutura bem organizada, capaz de definir bem os níveis hierárquicos, delegar e coordenar as funções. Além de ser possível identificar as falhas e reestruturar as mesmas quando necessário.

Na região de Criciúma-SC existem por sua maioria organizações com gestão familiar, ao qual a empresa pesquisada se torna parte delas. Com isso, cada qual precede de culturas diferenciadas. Muitas organizações fracassam por saber que existem mudanças a serem feitas, porém dificultam, ora pela retração diante dos gestores que desconhecem a importância de se manter à frente aos concorrentes, ora pela resistência às mudanças perante os colaboradores.

A empresa a ser estudada é considerada leiga no assunto quando se trata de estrutura organizacional, com isso existem falhas que se refere à relação existente entre direção e subordinados, que acabam por trazerem discórdias diante dos problemas e situações de conflitos. Como a organização apresenta características familiares, existem subordinações que são designadas a pessoas de parentesco familiar, estas por estarem na organização desde o início da fundação, creem serem os mais competentes, gerando assim discórdias entre os outros colaboradores que resultam em conflitos internos.

Além de existir na organização pessoas de parentesco, existe uma figura patriarca que fundou o negócio em 1971 e que desde então se faz presente na tomada de decisão da organização. Assim, a tentativa de estruturar a organização acaba prejudicada pelos métodos da gestão, então realizada pelo fundador.

A partir deste cenário tem-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a estrutura organizacional necessária para um posto de combustível localizado no município de Criciúma-SC?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Propor uma estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma - SC.

1.3.2 Objetivo Específico

- a) Levantar as atividades desempenhadas por todos os colaboradores da empresa em questão;
- b) Organizar as atividades entre funcionários e setores;
- c) Elaborar a representação gráfica da estrutura organizacional da empresa em questão;
- d) Propor uma estrutura organizacional para a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa;

1.4 JUSTIFICATIVA

O presente estudo objetivou propor uma estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma - SC. Assim, tornou-se importante atingir este objetivo, pois devido ao crescimento da sociedade de consumo, as organizações buscam adaptar-se a um novo cenário competitivo, cuja inovação e o progresso aguçam a urgência sobre a mudança. Para que as empresas sobrevivam diante do mercado competitivo, é necessário estruturar as organizações para que elas possuam ferramentas capazes de atender as necessidades na busca de objetivos.

Desse modo, este estudo se apresentou oportuno, pois existe um número crescente de postos de combustível na região que desistem do ramo, ora, pela falta de estrutura organizacional, ora pela competitividade perante aos concorrentes. Com isso, a busca pela autonomia de mercado e pelo crescimento do negócio através das filiais, tornou-se o foco principal da empresa em estudo.

Sendo assim, esta pesquisa foi relevante para a pesquisadora, pois as organizações no ramo dos combustíveis de Criciúma-SC por sua maioria provém de

características familiares, ao qual a empresa em questão se encontra, e que desconhecem métodos capazes de organizar as estruturas dentro do complexo de informações que compõem a organização. Para a universidade o estudo tornou-se relevante, visto que os acadêmicos leigos no assunto em que se refere estrutura organizacional poderão ter um estudo base capazes de estabelecer sugestões na compreensão das mudanças estruturais das organizações. Para a empresa em questão, o estudo também se fez relevante, pois há necessidade de a mesma se adaptar as mudanças no mercado atual, ou seja, buscar novas ferramentas de gestão para se manter competitiva perante aos concorrentes.

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

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica é o que fornece embasamento científico para o estudo proposto em uma monografia. O presente capítulo propõe apresentar os conceitos teóricos relacionados ao tema em estudo para auxiliar no seu desenvolvimento.

Portanto, inicia-se com as definições de alguns conceitos referentes à cultura organizacional, como administração e suas funções, planejamento, organização, direção, controle, as organizações, o ambiente organizacional, cultura organizacional, a formação da cultura organizacional, mudança da cultura planejada, mudança organizacional, as mudanças no cenário, o processo de mudança, resistência à mudança, comunicação organizacional, estrutura organizacional e design da estrutura organizacional de Mintzberg (2006).

2.1 ADMINISTRAÇÃO E SUAS FUNÇÕES

A administração é uma arte, ou seja, é uma profissão de ação humana que envolve a aplicação de habilidades. Muitas pessoas revelam habilidades como administradores nos mais variados tipos de organizações. Desse modo, embora a administração seja uma arte antiga, possui uma história recente através da organização de conhecimentos (MAXIMIANO, 2008).

Para alcançar os objetivos estabelecidos é necessário planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pela equipe da organização e assim definir o processo de administrar. (STONER, 1994).

A administração é definida como um processo, visto que, os administradores independentemente de quais as suas habilidades, participam das atividades inter-relacionadas na busca de objetivos (STONER, 1994).

Ainda assim é possível definir que administração é o processo que permite alcançar as metas de uma organização através das pessoas, estas que fazem o uso do trabalho, e por meio de recursos das empresas, ou seja, as pessoas se concentram em alcançar os objetivos da mesma (CERTO, 2003).

O termo administração pode ser definido primeiramente como o processo de tomar decisões bem como realizar ações. Estes processos podem ser apresentados como: planejamento, organização, execução e controle. Os processos

administrativos podem ser chamados de funções administrativas ou mesmo funções gerenciais já que apresentam outros processos e funções importantes, tais como: coordenação, direção, comunicação e participação. Assim, é possível entender que o processo de administração é composto de outros processos ou funções, ou seja, é a essência do enfoque funcional (MAXIMIANO, 2000).

Para a sociedade moderna a administração se torna importante, visto que, as empresas necessitam alcançar objetivos em um cenário cada vez mais competitivo, ou seja, tomar decisões, coordenar equipes, utilizar tecnologias, atingir metas, obter e alocar recursos, gerar valor e produzir resultados. As atividades administrativas são desempenhadas por diversos administradores de acordo com áreas e problemas específicos, ou seja, estas devem ser realizadas coordenadamente de maneira coesa, com menor custo e com maior eficácia. O administrador é responsável pela atividade da organização ou mesmo parte dela, por isso ele deve conhecer disciplinas heterogêneas, além de lidar com pessoas, estar atento á previsões futuras já que o horizonte do administrador deve ser amplo (CHIAVENATO, 2006).

2.1.1 Planejamento

Planejar significa que para administrar é necessário pensar em suas ações, ou seja, os administradores devem basear se em métodos, planos ou lógicas. Para alcançar os objetivos é preciso definir o melhor procedimento para que seja possível obter os resultados esperados (STONER; FREEMAN, 1994).

Os planos são as linhas mestras da organização, visto que se torna possível aplicar os recursos necessários na busca dos resultados. O primeiro passo no planejamento estratégico é selecionar quais os objetivos da organização, logo após, estabelecer subunidades, ou seja, divisões, departamentos, dentre os quais, é estabelecido programas capaz de alcançar os modos sistemáticos. Os objetivos selecionados e o desenvolvimento de programas são considerados pela viabilidade e aceitação dos administradores e pelos subordinados da organização (STONER; FREEMAN, 1994).

A primeira função administrativa é o planejamento, visto que serve de base para as demais funções, ou seja, determina os objetivos que devem ser atingidos (CHIAVENATO, 2000).

A análise da situação atual é dividida em duas partes, quais sejam: análise do ambiente externo e interno. Um dos pilares do planejamento estratégico é a análise do ambiente externo, visto que quanto mais competitivo o ambiente maior a necessidade de analisar. A análise interna é identificada como pontos fortes e fracos, ou seja, anda paralelo com a análise do ambiente (MAXIMIANO, 2007).

É necessário avaliar periodicamente as forças e fraquezas internas da organização visto que perceber atraentes as oportunidades é diferente de ter competência para ser bem sucedido nas mesmas. Logo após realizar uma análise SWOT, a organização deve desenvolver metas específicas para o possível planejamento (KOTLER, 1998).

Assim sendo, planejamento é um processo que avalia o conjunto de decisões inter-relacionadas antes da ação necessária, no qual uma situação em que se acredita se concretize. Sendo possível aumentar a probabilidade de um resultado favorável (ACKOFF, 1988).

A principal contribuição dos cientistas no que se refere ao planejamento, não é simplesmente técnicas e instrumentos, e sim sistematização, organização, desenvolvimento e avaliação do processo de planejamento. Com isso, classificam-se em níveis hierárquicos as filosofias do planejamento e as posturas do planejamento (ACKOFF, 1988).

O planejamento nas empresas familiares procura estabelecer a situação futura em que se deseja, e os meios para alcançar tal fato, bem como, aproximar-se do mesmo. O planejamento representa um instrumento administrativo de extrema importância visto que se enquadra na organização familiar. A diferença no uso e na operacionalização do planejamento em relação a outros tipos de empresa está no reforço, visto que tal situação proporciona trabalho conjunto com executivos profissionais e parentes (OLIVEIRA, 2006).

Tendo em vista tais conceitos, pode-se concluir que o planejamento possibilita preparar a organização primeiramente conhecer seus pontos fortes e fracos além de identificar oportunidades e ameaças do ambiente externo, para tais fins de alcançarem os objetivos almejados (OLIVEIRA, 2006).

O termo planejar pode ser simplesmente definido como o ato de pensar no futuro, ou seja, levar o futuro em consideração, porém essa definição não pode ser limitada, pois quaisquer atividades organizacionais seja ela de curto ou longo prazo considera o futuro como forma de planejamento. Com isso é possível definir

que planejar é controlar o futuro bem como agir sobre ele através de maneiras efetivas de realizar o mesmo, ou seja, criar mudança controlada no ambiente. Porém ao ressaltar o outro lado da moeda em relação à definição anterior, padece o problema de amplitude excessiva, já que ao associar com livre arbítrio se torna sinônimo da palavra administração para usos populares no qual a mesma perde o significado distintivo (MINTZBERG, 2004).

O planejamento é a tomada de decisão, ou seja, optar. Por isso, a definição do termo como a determinação consciente de medidas para cumprir objetivos. Dessa forma é apresentado como atividades interessadas em determinar ações através de recursos humanos e materiais, a fim de atingir metas. É possível, afirmar ainda que planejar é decidir, bem como sinônimo de tomada de decisão e gerenciamento de projeto. Tais definições podem ser consideradas como a tomada de decisão integrada, no qual significa dizer estrutura de decisão integrada que visa combinar atividades contínuas bem como organizar as mesmas (MINTZBERG, 2004).

A visão de planejamento ainda pode ser apresentada como o procedimento formal para produzir resultados articulados como forma de um sistema integrado de decisão, ou seja, um esforço disciplinado, bem como um conjunto de conceitos procedimento e testes. Assim, é possível caracterizar planejamento pela natureza de seu processo e não pelos resultados esperados. Para os planejadores, planejar é coordenar suas atividades, ou seja, integrar e abranger. Por isso as organizações devem planejar de modo que o futuro seja levado em consideração, pois o mesmo deve ser considerado como a maneira de preparar-se para o inevitável, antecipar o indesejável, bem como controlar o controlável. Dessa forma as organizações devem planejar de maneira racional, bem como planejar para controlar. Por isso, as responsabilidades básicas do pessoal de planejamento como: responsabilidade planejar o sistema, garantir qualidade, exatidão e integridade, responsabilidade por coordenar o esforço global de planejamento a fim de reunir as partes individuais (MINTZBERG, 2004).

O processo de determinar como a organização irá chegar aonde deseja, bem como o que fará para executar seus objetivos pode ser definido como planejamento, já que formalmente o termo é apresentado como o desenvolvimento sistemático de programas de ação a fim de alcançar objetivos por meio de análises, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas. Dessa forma o planejamento

é uma atividade gerencial de fundamental importância, pois atualmente, os gestores enfrentam desafios de realizar planejamentos sólidos tanto nas pequenas empresas como nas grandes e mais complexas. Os objetivos do planejamento consistem em minimizar os riscos, reduzir as incertezas dos negócios e esclarecer as conseqüências das ações relacionadas ao gerenciamento a fim de aumentar o grau de sucesso organizacional (CERTO, 2003).

Um programa de planejamento produz diversos benefícios como: ajuda os gerentes a se orientar para o futuro, ou seja, faz com que os mesmos observem os problemas diários e projetem quais situações podem confrontá-los. A função do planejamento impulsiona os gestores a coordenar suas funções e enfatizar os objetivos organizacionais, uma vez que os mesmos são o ponto de partida para o planejamento. Já o lado negativo, é que se a função de planejamento não for bem executada pode gerar desvantagens para a organização como exigir tempo em excesso dos gerentes. Ou seja, é importante ressaltar que o ideal é que os gestores consigam um equilíbrio adequado entre o tempo gasto no planejamento. (CERTO, 2003).

Para Mintzberg (1995), a finalidade de um plano é especificar um resultado que se deseja almejar, ou seja, um padrão. Os planos podem padronizar a quantidade, qualidade, ou mesmo o custo e o prazo dos resultados como é o caso dos orçamentos que nada mais é do que planos que especificam os custos dos resultados para certo período de tempo.

Para Maximiano (2008), o processo de planejar é a ferramenta utilizada para administrar as relações para o futuro, ou seja, é o processo de tomar decisões que acaba de alguma forma por influenciar o futuro a fim de serem colocadas em práticas através das decisões de planejamento. Ainda assim, o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais.

Ainda para Maximiano (2008), a partir do conceito básico o processo de planejamento pode ser explicado como a definição de objetivos ou resultados a serem alcançados, a possibilidade da realização de resultados desejados, interferir na realidade a fim de passar de uma situação conhecida pra uma outra desejada, imaginar e trabalhar para construir sempre uma situação nova e por fim definir um objetivo.

Para Maximiano (2008), além do processo de tomar decisões é possível definir o planejamento como o processo de tomar decisões, ou seja, é também uma

questão de atitude. Por isso, planejar é o resultado de atitudes adequadas à mudança que acabam por reconhecer a necessidade pela mesma bem como a ação que faz com que aconteçam as mudanças.

De acordo com Maximiano (2008), o planejamento organizacional pode ser definido em 3 (três) níveis sendo eles: estratégicos, funcionais e operacionais. A descrição dos níveis do planejamento será ampliada de acordo com a Figura 1.

Planos estratégicos	Definem a missão, o futuro e as formas de atuar no ambiente (produtos e serviços, clientes e mercados, vantagens competitivas), bem como os objetivos de longo prazo.
Planos funcionais ou administrativos	Definem os objetivos e cursos de ação das áreas funcionais (marketing, finanças, operações, recursos humanos) para realizar os planos estratégicos.
Planos operacionais	Definem atividades, recursos e formas de controle necessários para realizar os cursos de ação escolhidos.

Quadro 1: Três tipos de planos elaborados pelas organizações.

Fonte: Maximiano (2008, p.128).

A partir da Figura 1, Maximiano (2008), afirma que o planejamento estratégico nada mais é que o processo de definir a missão bem como os objetivos da organização considerando ameaças e oportunidades do ambiente. Já os planos funcionais também podem ser definidos como planos administrativos que são elaborados a fim de possibilitar a realização dos planos estratégicos no qual abrangem áreas de atividades especializadas tais como: marketing, operações, recursos humanos, finanças e novos produtos. Por fim o planejamento operacional pode ser definido por meio da realização de objetivos através de atividades e recursos que podem também serem chamados de estratégias operacionais.

2.1.2 Organização

Muitas empresas utilizam termos como desburocratização e aumento de eficiência, de produtividade como metas de melhorias, porém nem sempre são nessas variáveis onde se encontram o sucesso esperado. Executivos bem sucedidos em suas funções como marketing, produção, finanças e etc. que dominam o conhecimento na área em que atuam, muitas vezes não conseguem desenvolver o mesmo desempenho ao se deparar com problemas relacionados à organização,

sistemas e métodos. Estes administradores com certeza necessitam de assessoramento em tais assuntos (LERNER, 1978).

Stoner e Freeman (1994, p. 6) definem que, “organizar é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”.

A definição de administração bem como organização se dá pela combinação de recursos que procuram realizar algum tipo de objetivo ou mesmo um conjunto de objetivos. A organização tem como cenário principal o desenrolar do processo administrativo, apesar da mesma ser necessária em qualquer escala de utilização de recursos, sendo que o maior motivo para tal estudo é o fato das organizações terem se tornados importantes perante a necessidade de atender necessidades de produtos e serviços. Por fim, o estudo visa apresentar as empresas os principais conceitos para o entendimento de sua natureza bem como o seu funcionamento (MAXIMIANO, 2000).

Uma organização pode ser considerada ainda como um sistema de recursos que procura realizar objetivos ou mesmo o conjunto de objetivos, ou seja, um sistema é um todo complexo e organizado que formam partes ou elementos que interagem a fim de realizar um objetivo explícito. Por isso é necessário entender que todas as organizações são sistemas, porém nem todos os sistemas são organizações. Assim Maximiano (2000), apresenta 2 (dois) elementos importantes na realização de objetivos dentro do complexo da organização como: divisão de trabalho e processos de transformação. A descrição dos elementos das organizações será ampliada de acordo com a Figura 1.

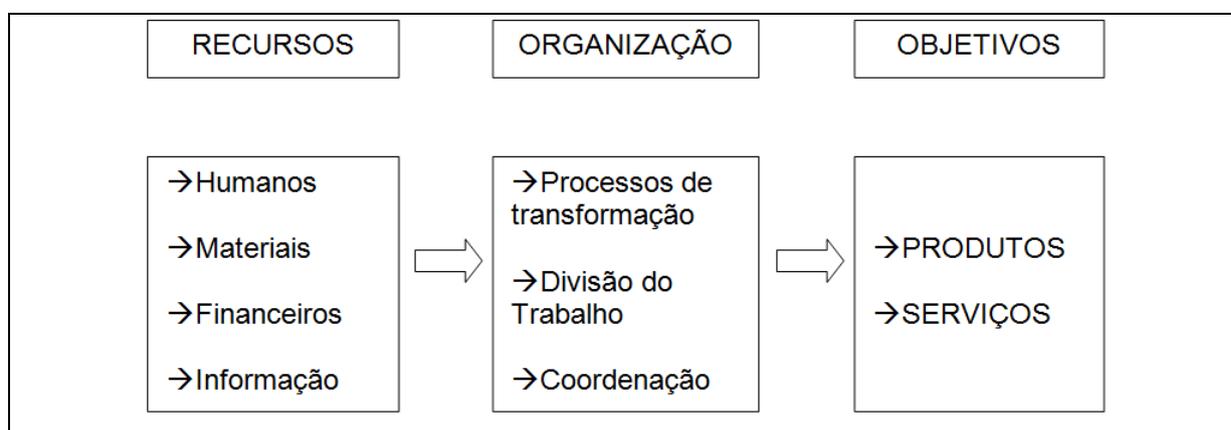


Figura 1: Uma organização é um sistema que transforma recursos em produtos e serviços.
Fonte: Maximiano (2000, pág.92)

A partir da Figura 1, Maximiano (2000) afirma que as organizações são grupos sociais orientados para realizar objetivos bem como finalidades, já que podem ser classificados em duas categorias principais: produtos e serviços.

Para Maximiano (2000), uma organização pode produzir diferentes produtos além de prestar ao mesmo tempo, diferentes serviços. Assim sendo, os objetivos que definem a relação de longo prazo da empresa com seus clientes podem ser chamados de missões, já os objetivos de curto prazo, se relacionam com a produção de certa quantidade de produto ou serviço. Com isso, as organizações têm como principal recurso as pessoas que normalmente são grupos de pessoas que utilizam tais recursos.

Ainda para Maximiano (2000), em uma organização cada pessoa ou mesmo grupo de pessoas, tem atribuições específicas que contribuem na realização de objetivos. Assim como as empresas são especializadas em alguns objetivos, as pessoas e os grupos que nelas trabalham possuem também algumas diferentes tarefas, ou seja, a divisão do trabalho. O processo que permite superar limitações individuais através da especialização pode ser considerado divisão do trabalho. Com isso, na junção de contribuições especializadas, realizam-se produtos e serviços que muitas vezes é difícil de fazer sozinho.

As diferentes tarefas especializadas, precisam se combinar e integrar, já que elas são interdependentes. Para realizar uma tarefa é necessário ter realizado outra e assim sucessivamente, ou se não nada acontece. Por isso, a importância da coordenação, que é caracterizado como o processo que atende as necessidades de interdependência e convergência das tarefas especializadas, de maneira que o conjunto atenda as finalidades (MAXIMIANO, 2000).

Para Maximiano (2000), os processos são caracterizados pela transformação de recursos para produzir resultados, ou seja, um processo é um conjunto ou seqüência de atividades interligadas. Assim é possível definir que o processo é a estrutura de ação do sistema, dentre os processos comuns pode se encontrar produção, administração de encomendas e administração de recursos humanos.

De acordo com Certo (2003), organizar é o processo de estabelecer o uso ordenado dos recursos do sistema administrativo, ou seja, enfatizar o alcance dos objetivos do sistema administrativo bem como contribuir para que os gerentes das organizações não apenas tornem essas metas explícitas, mas que esclareçam quais

os recursos será utilizado para alcançá-la. Com isso, o principal foco da organização é determinar o que os colaboradores da empresa farão por si só, bem como a melhor maneira de combinar seus esforços para atingir os objetivos da organização. Por fim, a organização se refere ao resultado do processo de organizar.

Para o sistema administrativo a função organizar é de fundamental importância, visto que é o principal mecanismo utilizado pelos gerentes para colocar os planos em ação. Organizar cria relações entre todos os recursos das empresas bem como indica quais os recursos poderão ser utilizados para atividades específicas e como utilizá-los. Um esforço da organização serve no auxílio para os gerentes, ou seja, minimiza as fraquezas, repetição de esforços e com isso ociosidades dos recursos da empresa. Dentre as responsabilidades típicas dos departamentos das organizações está o desenvolvimento dos planos de reorganização que torna o sistema administrativo mais eficaz, planos que aprimorem as habilidades administrativas de acordo com as necessidades do sistema administrativo e um clima organizacional benéfico (CERTO, 2003).

No processo de organização é possível definir algumas principais etapas tais como, refletir sobre os planos e os objetivos, estabelecer as tarefas principais, dividir as tarefas principais em subtarefas, destinar recursos e instruções para as mesmas bem como avaliar os resultados da estratégia organizadora implementada. Assim, os gerentes devem repetir essas etapas continuamente, pois será importante no feedback, que ajudará no aperfeiçoamento da organização existente (CERTO, 2003).

2.1.3 Liderança

Ao mesmo tempo em que existem as pessoas, existem os líderes, sendo que alguns indivíduos procuram entender esse fenômeno. Há algum tempo atrás, há muitas gerações passadas, surgiram teorias para explicar quais as diferenças entre qualidade de atitude e liderança, visto que os teóricos expressam a idéia dos mesmos como traços físicos, mentais ou mesmo de personalidade. Os comportamentalistas sugerem que o sucesso do líder está na forma como ele age e não no que ele é (KWASNICKA, 1989).

Desde muito tempo a liderança tem sido investigada, sendo justo apresentar inúmeras interpretações. A diferença entre essas se traduz em pontos de

vistas que não é totalmente oposto, ou seja, propõem enfoques complementares uns aos outros, sendo o conjunto de todos eles que oferece uma visão completa (BERGAMINI, 2002).

Algumas teorias específicas observam que liderança e gerência não são os mesmos conceitos, visto que o gerente pode ser administrador justo e organizado, porém peca nas capacidades de motivação de um líder, assim acontece com os gerentes eficazes que explana entusiasmo, mas carece das habilidades gerenciais (STONER; FREEMAN, 1994).

Os objetivos são estabelecidos pela liderança, pois se deve levar em consideração o que foi previamente determinado pela organização, sendo de fácil interpretação quando melhor se explora as principais tarefas do líder (KWASNICKA, 1989).

Tais funções que se baseiam em definir a missão institucional visam estabelecer objetivo e descobrir o verdadeiro compromisso da organização, dar forma institucional construindo uma estrutura social e definindo políticas. Na defesa da integridade institucional, pode se dizer que existe preocupação com a manutenção dos valores e por fim administrar o conflito interno, o que se refere em formar grupos de interesses que demandam atenção dos líderes para garantir a cooperação entre os grupos (KWASNICKA, 1989).

Liderança pode ser definida como a capacidade de influenciar uma equipe no que se refere ao alcance dos objetivos. Para explicar tal origem é possível exemplificar através de um alto cargo, pois as mesmas subtendem-se como posições com certo grau de autoridade, ou seja, uma pessoa assume papel de liderança através do cargo ao qual ocupa. Assim sendo, um líder pode não ser administrador e o administrador pode não ser um líder, já que muitas vezes a organização atribui direitos formais que acabam por não garantir a capacidade de liderar com eficácia. A liderança não sancionada pode ser interpretada como a capacidade de influenciar dentro da estrutura formal da empresa, tal fato se torna importante, pois os líderes podem surgir por livre e espontânea vontade no interior de um grupo ou mesmo por indicação formal (ROBBINS, 2002).

Um líder ainda pode ser definido através da sua inteligência, capacidade de decisão, autoconfiança, mesmo assim definir um líder não é tarefa fácil, visto que os traços de personalidade não são suficientes para explicar o conceito de liderança. Com isso não é possível levar em conta os fatores situacionais, ou seja, possuir

características apenas mostra que o indivíduo possa se firmar como líder com eficácia, para que ocorra tal situação é necessário tomar as decisões certas, isso não quer dizer que a decisão correta é sempre certa, depende de cada situação (ROBBINS, 2002).

Para Maximiano (2000), a liderança não é uma atividade isolada, pois a mesma permeia todas as atividades gerenciais. Com isso, sua importância é subestimada apenas quando julgada em termos de proporção de atividades gerenciais relacionadas com a condução de uma equipe de trabalho.

O termo liderança é um dos papéis dos administradores, ou seja, um grupo que atua com o papel de líder influencia no comportamento de um ou mais liderados. Por isso, a capacidade de liderar está relativamente ligada com o processo de motivação. Assim sendo, a liderança não é apenas uma característica de um grupo ou mesmo uma pessoa e sim de um processo social complexo (MAXIMIANO, 2007).

No estudo da liderança dentro das organizações se dá grande ênfase no ao conceito de estilo. Por isso para definir os estilos básicos de liderança é utilizado os termos autocracia e democracia. Os termos apresentados podem ser desdobrados em outros estilos, sendo que os mesmos podem ser eficazes, dependendo da situação. Com isso, os estilos podem ser autocráticos e democráticos, ou seja, depende da forma como o líder se relaciona com os liderados. Os estilos apresentados são reconhecidos desde Antigamente, porém ao longo dos séculos o conceito não mudou apenas é apresentado com outros nomes para as mesmas ideias (MAXIMIANO, 2007).

2.1.4 Coordenação

A divisão do trabalho em várias tarefas e coordenação das mesmas se dá a qualquer atividade humana organizada, independente de qual natureza for. Dentro dessa visão, é possível afirmar que para determinar a estrutura organizacional de uma entidade é preciso considerar o agrupamento de fatores situacionais (MINTZBERG, 2004).

Os cinco mecanismos de coordenação são definidos por: ajustamento mútuo, este define o controle do trabalho sob a responsabilidade dos trabalhadores,

na supervisão direta fica claro o papel de uma pessoa responsável pelos outros colaboradores, que fiscaliza e monitora as ações dos mesmos (MINTZBERG, 2004).

Na padronização do resultado de trabalho é possível afirmar que não há relevância para a organização pela forma que o resultado é alcançado, e sim o que é estabelecido como objetivo da organização. Na padronização das habilidades, acredita-se que a organização deve optar por contratar colaboradores especializados e treinados, visto que algumas funções, por sua complexidade necessitam de profissionais com formação específica (MINTZBERG, 2004).

Com isso, a socialização é a chave de coordenação ou ainda a padronização das normas nas organizações, visto que as normas e regras são instrumentos importantes de viabilização da ideologia (MINTZBERG, 2004).

Para Ribeiro (2003), a coordenação faz com que as decisões tomadas pela empresa para o alcance dos objetivos se interliguem, ou seja, é preciso que haja uma comunicação coerente bem como a coordenação deve estar em todos os processos da organização, pois facilita para que a empresa desempenhe suas atividades de forma organizada.

2.1.5 Controle

Controlar é o processo de certificar-se que os atos dos membros da empresa levam em direção aos objetivos específicos, visto que envolvem os três elementos principais: propor padrões de desempenho, medir, comparar com os padrões estabelecidos e detectar erros aplicando ações corretivas (STONER; FREEMAN, 1994).

A principal finalidade de controle consiste em assegurar o desempenho dos resultados estratégicos de uma empresa no qual visa alcançar determinados objetivos (MINTZBERG, 2004).

As organizações buscam cada vez mais maneiras de gerir através de estruturas que sirvam como moldes, de acordo com as necessidades da mesma. O administrador na maioria das vezes administra a organização de maneira simples, sendo que aos poucos com a experiência sente a necessidade de uma estrutura mais complexa (DIAS, 1993).

Por fim, o controle, busca verificar se o andamento da execução está de acordo com o planejado, o controle é o processo pelo qual são fornecidas as

informações para manter as funções dentro de seus respectivos caminhos. É a atividade integrada e monitorada que aumenta a probabilidade dos resultados planejados a serem atingidos da melhor maneira (MINTZBERG, 2004).

Para Certo (2003), na medida em que aumenta o grau de complexidade das empresas modernas aumenta também a dificuldade em controlar as mesmas. Com isso, pode se dizer que o controle é o processo pelo qual os gerentes utilizam para controlar as organizações.

Assim como as funções de planejar, organizar e influenciar, o controle é visto como um subsistema do sistema administrativo, visto que o propósito do mesmo é auxiliar os gerentes a promover o sucesso de todo um sistema administrativo através do controle eficaz. Com isso, pode se definir os principais processos de controle: medição do desempenho, comparação entre o desempenho medido e os padrões e tomada de ações corretivas (CERTO,2003).

2.2 AS ORGANIZAÇÕES

As organizações são sistemas sociais que estão em constante ligação no ambiente ao qual estão inseridas, vistos que os processos desenvolvidos por elas devem ter compatibilidade com as necessidades dos mercados. Com isso, as organizações devem ser flexíveis a ajustes periódicos decorrente das mudanças no ambiente. Os gestores das organizações devem desempenhar funções e tarefas estruturais que obtenham resultados de operação para garantir a sobrevivência das organizações. As funções administrativas são gerenciadas de forma a manter o equilíbrio perante aos ambientes, a fim de evitar conflitos entre a organização e a sociedade em geral (BULGACOV, 2007).

A organização deve funcionar organicamente, sendo que seus objetivos determinam sua estrutura e não o contrário, ou seja, deve funcionar como uma comunidade, capaz de oferecer aos membros autonomias e oportunidades. As verdadeiras metas da empresa é a utilização do potencial de um individuo, visto que devem abrir espaços para oportunidades, crescimento e desenvolver-se (BENNIS, 2002).

A maior parte do tempo das pessoas é vivida dentro das organizações, ou seja, a produção de bens e serviços não pode ser realizada por pessoas que trabalham sozinhas. Por isso, quando mais industrializada for à sociedade mais

complexa e numerosa se tornam as organizações, que passam a criar impacto sobre a qualidade de vida dos colaboradores sejam por objetivos lucrativos, educacionais, religiosos, políticos e etc. Quando maior o crescimento das organizações maior a complexidade dos recursos necessários para a sobrevivência da mesma (CHIAVENATO, 1999).

Portanto, as organizações satisfazem diferentes tipos de necessidades do ser humano, dentre eles emocionais intelectuais, econômicos etc. Assim sendo, as organizações cumprem objetivos ao quais os indivíduos não podem alcançar visto as suas limitações individuais (CHIAVENATO, 2000).

As organizações segundo Mintzberg (1995) são compostas em cinco partes básicas estruturadas para dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes, já que dificilmente os mesmos apresentam formato linear, ou seja, os elementos seguem ordenadamente um depois do outro.

Assim sendo, Mintzberg (1995) desenvolveu um diagrama que representa a própria organização com o propósito de mostrar as diferentes ocorrências capazes de suceder nas organizações e as diversas formas que a organização pode adotar por si mesma. A descrição das cinco partes básicas da organização será ampliada de acordo com a Figura 2.

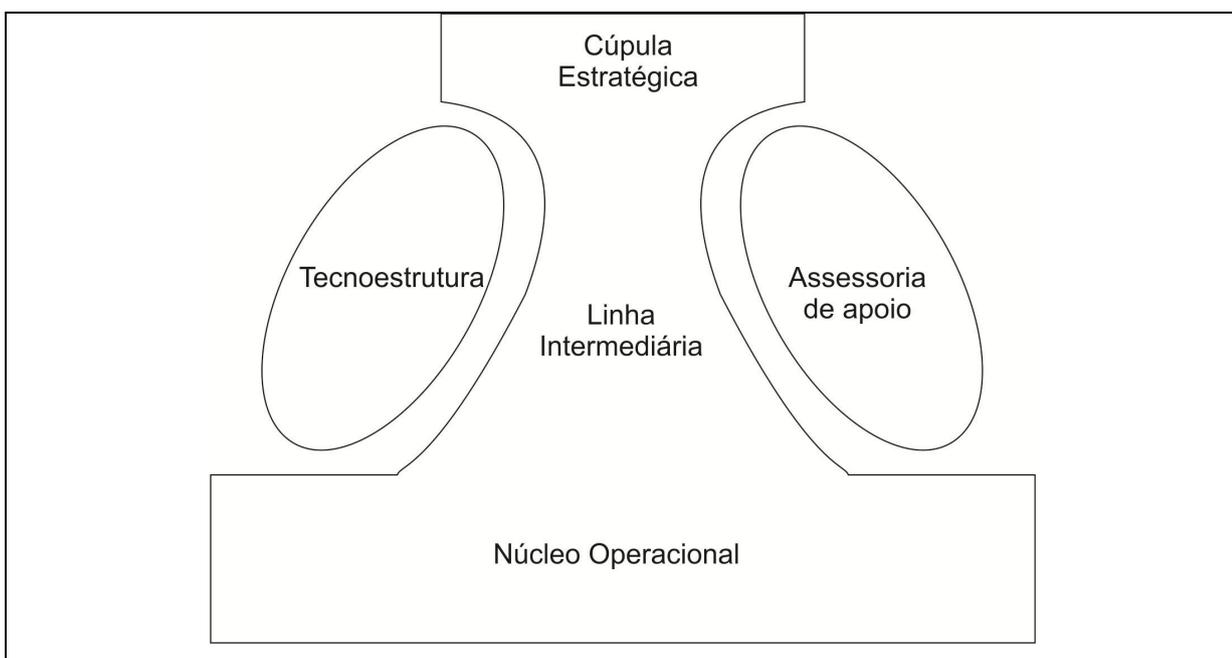


Figura 2: As cinco partes básicas da organização.

Fonte: Mintzberg (1995, p.19)

A partir da figura 2, Mintzberg (1995) afirma que na base da organização é possível encontrar os operadores, ou seja, aquelas pessoas que executam o trabalho básico de prestar serviços ou mesmo fabricar produtos, estes compõem o nível operacional ou núcleo operacional. Entretanto, na medida em que a organização cresce é necessário adotar uma divisão de trabalho mais complexa entre os operadores que aumenta a necessidade da supervisão direta, por isso é fundamental um administrador em tempo integral situado no chamado nível estratégico ou cúpula estratégica

Na medida em que a organização se torna mais elaborada, mais pessoas são exigidas como chefes criando com isso uma linha intermediária ou mesmo um nível intermediário. Com o crescimento da organização a mesma precisa mudar, ou seja, padronizar a fim de coordenar o trabalho. Por isso, a responsabilidade maior pela padronização é atribuída aos chamados analistas que formam a tecnoestrutura, situado fora da hierarquia da linha de autoridade. Finalmente, de acordo com o crescimento, a organização tende a adicionar unidades de assessoria, não mais para a padronização, mais para prover serviços indiretos para si mesmos. Com isso, é possível chamar os participantes de assessoria de apoio ou staff de suporte (MINTZBERG, 1995).

Segundo Maximiano (2007), um grupo não consegue ser eficaz se não existir uma clara definição de papéis dos integrantes da organização, sendo que o processo de organizar uma equipe consiste em definir papéis e suas devidas ligações, pois é preciso estabelecer uma estrutura orgânica claramente estabelecida a fim de realizar objetivos. Assim sendo, além da divisão de responsabilidades o processo de organizar deve esclarecer a estrutura de tomada de decisão, no qual é preciso estabelecer as regras.

2.3 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O objetivo principal da análise do ambiente organizacional é identificar os canais pelo qual as forças externas impactam na organização. É necessário primeiramente, classificar as forças externas em categorias de fatores ambientais, ou seja, econômicos, políticos, culturais e demográficos (AUSTIN, 1990).

O próximo critério é visualizar o ambiente do negócio em camadas diferentes, sendo que o nível internacional é a interação entre os países, o nível

nacional define políticas e estratégias governamentais, o da indústria refere ao ambiente de competição da organização e por fim o nível organizacional que envolve as estratégias e ações dos membros da organização (AUSTIN, 1990).

As organizações dependem da sociedade para sobreviver, e essa interdependência pode provocar conseqüências como, a mudança dos objetivos na organização buscando se compatibilizar com o meio externo. Toda organização ou classe de organizações tem influência mútua em seu ambiente, é a relação de todas as estruturas organizacionais, no qual se refere à chamada organização focal, formando o conjunto organizacional (SCHEIN, 1975).

O ambiente organizacional representa todo o universo que envolve uma organização, ou seja, tudo aquilo que situa fora da organização, sendo que o ambiente é considerado como a própria sociedade, constituída de empresas, organizações bem como grupos sociais. As organizações não vivem isoladas, nem mesmo auto-suficientes, porém funcionam dentro de um contexto no qual precisam para sobreviver e crescer. Com isso é através do ambiente que as empresas obtêm os recursos necessários para o seu funcionamento (CHIAVENATO, 1999).

2.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL

O conjunto complexo de tudo aquilo que constitui a vida em grupos sociais e ainda dos modos de pensar, agir, aos quais é compartilhado por uma variedade de pessoas, servem para integrar estas em uma coletividade única, ou seja, a cultura de uma organização não pode ser copiada em sua importância (MACEDO, 2002).

A cultura organizacional é vista do resultado de comportamentos dos quais são compartilhados pelos membros do grupo, visto que é definida como um padrão de pressupostos do entendimento do grupo, para solucionar os problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 1975).

Nas empresas a cultura começou a ser percebida como instrumento de controle, que sustenta aos sistemas de seleção, planejamento e controle, ou seja, a cultura organizacional induz os colaboradores a se socializar, visto que o processo de aculturação ao qual se ensina é de fundamental importância para que a pessoa se adapte na organização. A adaptação é induzida pela transmissão de diversos conteúdos no que diz respeito aos objetivos fundamentais da organização, assim

como os meios escolhidos para alcançar, as responsabilidades dos membros do grupo e os padrões de comportamento para um desempenho eficaz (MACEDO, 2002).

O alicerce da cultura de uma empresa é refletido nos valores e nas crenças do fundador, já que a cultura pode ser modificada com o tempo de acordo com a mudança do ambiente. Um elemento novo da cultura é acrescentado à medida que o antigo é descartado, para que seja possível obter sucesso na organização (WRIGHT, 2000).

Na formação da cultura organizacional existem princípios básicos da administração que se refere aos valores que indicam a direção para guiar procedimentos e ditar regras. O capital humano dentro da organização é uma forte influência na formação da cultura, pois cada indivíduo possui uma forma de pensar diferente. Para condensar todos os pensamentos diferentes da organização, é necessário juntar as pessoas e formar uma cultura para que os mesmos guiem. Existe na organização, uma forte influência em que se referem aos fundadores da instituição, estes estabelecem diretrizes culturais, vistos com respeito e muitos adorados pelos colaboradores (SCHEIN, 1975).

No que se refere à mudança planejada da cultura está relacionado com a inovação estrutural de uma nova política ou objetivo, ou ainda de mudança na filosofia da organização, no clima ou no estilo da empresa (STONER; FREEMAN, 1994).

Os ajustes pequenos e estruturais reagem às mudanças em que se refere aos ambientes de ação direta e indireta. Uma mudança planejada não é algo simples, visto que os empregados devem abrir mão de hábitos familiares de trabalho, a fim de obedecer às novas políticas e procedimentos da organização (STONER; FREEMAN, 1994).

A empresa familiar tem predominância no tipo de organização difundida em todos os continentes, ao qual é de extrema importância para a economia e a sociedade dos diversos países existentes. A organização de famílias vem perdendo força no que se refere às empresas de maior porte no Brasil, devido à relutância de abrir o capital e associar-se a parceiros internacionais, o que representa maior absorção de mão de obra e geração de empregos, que são responsáveis pela sustentação da economia e aquecimento do mercado (MACEDO, 2002).

Diversas empresas familiares são administradas com menos burocracia, inclusive as empresas de capital aberto, pois o acesso à cúpula administrativa é mais fácil, as operações são mais flexíveis e as decisões mais rápidas. Quando o dinheiro sai do bolso do próprio bolso do dono e este está em jogo, não é necessário passar por avaliações para tomar uma decisão. Assim, os colaboradores se sentem mais a vontade, ou seja, parte da família, o que aumenta a coesão do grupo e proporciona a sensação de ter posse de alguma coisa (KETS DE VRIES, 1997).

Portanto, para que uma organização seja qualificada como familiar, a mesma deve possuir direito sobre a empresa, além de influenciar na gestão estratégica, nos valores influenciados com a família e ainda determinar o processo sucessório da empresa (SOUZA SILVA, FISCHER e DAVEL, 1999).

A cultura organizacional, portanto, pode ser sintetizada ainda como a forma em que as coisas são feitas de modo geral, tais como o clima vigente dentro da organização, ou mesmo sobre como os membros da organização agem e sentem. A cultura organizacional é vista ainda como uma forma de pensar, dentro dos termos de contexto social, ou seja, da mesma maneira em que pequenos grupos desenvolvem normas de comportamento, grupos maiores tendem a desenvolver normas gerais que podem ser aplicadas a todos os integrantes da organização independentemente de quais posições se encontram (COHEN; FINK, 2003).

De acordo com Maximiano (2000), as organizações possuem normas informais de conduta. Essas normas constituem uma legislação de costumes bem como definem o comportamento correto. As normas de conduta conflitam com a legislação da empresa, ou seja, muitas vezes é criado códigos próprios que anulam as regras oficiais. Pode-se definir normas de conduta através de vários aspectos na existência da organização tais como: qualidade e quantidade da produção, disposição para colaborar ou não com a administração, comportamento ético.

Ainda assim, Maximiano (2000), afirma que o comportamento dos colaboradores da organização é influenciado pelas normas de conduta bem como pelos regulamentos burocráticos. Assim sendo, é possível salientar que as mesmas normas representam um dos elementos mais importantes da cultura organizacional, como por exemplo, valores, rituais, crenças, hábitos e outros condicionantes ao que se refere ao comportamento das pessoas, ou seja, cultura pode ser definida como experiência em que certo grupo de pessoas adquiriu no decorrer dos problemas de adaptação externa e integração interna. Portanto, é importante ressaltar que a

mesma experiência serve de ensinamento aos novos integrantes da organização e como forma correta de perceber, pensar em relação a esses problemas.

2.5 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O tema mudanças organizacionais vem sido bastante explorado nos últimos anos através de análises sobre o processo de mudança, com o intuito de melhorar a visão sobre as empresas. Várias abordagens surgem rapidamente, o que gera retornos sobre os conceitos antigos sendo necessário agir com sensibilidade crítica (WOOD JR, 2007).

Os elementos principais da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social, as instituições e estruturas, o que limita os casos de mudanças pró ativa, ou seja, as organizações só mudam de resposta em alguma situação de crise (BASIL; COOK, 1978).

A mudança organizacional está relacionada à estratégia, ou seja, visões, posições, programas e produtos e a organização, sendo cultura, estrutura, sistemas e pessoas. Estas variam desde conceitos como visão e cultura, até muito concreto como posições e estrutura. Existem três métodos básicos de mudança, que são: mudanças planejadas, que envolvem esforços de toda a organização; conduzida que é guiada por uma pessoa ou grupo de pessoas a fim de supervisionar o processo; e desenvolvida, que acontece sem direção definitiva (MINTZBERG, 2006).

As organizações funcionam com a incorporação de orientações determinados em que se refere o contexto social, estas contribuem para legitimar das ações a sobrevivência da eficiência (MEYER; ROWAN, 1989).

A mudança no contexto da organização engloba alterações no comportamento humano, referente aos padrões de trabalho e nos valores a modificações estratégicas de recursos ou de tecnologia. A chave para enfrentar o sucesso é gerenciar as pessoas, manter o alto nível de motivação e evitar desapontamentos. O desafio não é apenas a mudança de tecnologia mais sim a mudança das pessoas e a cultura organizacional, renovarem os valores para ganhar competitividade (HERZOG, 1991).

A definição de mudança pode afirmar como um acontecimento temporal relacionado a uma lógica, no qual possibilita as pessoas pensar e falar sobre o processo da mesma. Ainda pode-se dizer que é o conjunto de teorias e estratégias

embasadas que objetivam mudanças planejadas no ambiente do trabalho, a fim de elevar o desenvolvimento do indivíduo e o desempenho na organização (PORRAS; ROBERTSON, 1992).

Portanto, para definir mudança organizacional, afirma-se que se trata de alteração significativa articulada, e operada por pessoal interno ou externo, e que tenha apoio da supervisão da administração superior, e que atinja os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico (ARAUJO, 1981).

2.5.1 As mudanças no cenário

O terceiro milênio mostra sinais rápidos de transformações em que exige-se uma mudança comportamental das empresas, e isso não é apenas formação específica mais habilitações de caráter geral, ou seja, adesão de responsabilidades ao qual o trabalhador tenha opinião tome decisões e assuma riscos (SANTOS, 1998).

Com o fim das relações entre empresa e empregado, são de fundamental importância as mudanças organizacionais na busca de novos recursos. É preciso redefinir os modelos de distribuição de responsabilidade e poderes a fim de levar diversos modelos organizacionais segundo a necessidade da organização (GONÇALVES, 1997).

A necessidade de repensar as organizações, leva alternativas estruturais a dinâmica do mercado dos concorrentes. Podem se classificar algumas novas formas de estruturas como: estrutura horizontal, que caracteriza desverticalizar estruturas e níveis hierárquicos e estrutura virtual, que é uma forma de cooperação legal das empresas que atuam na geração de ofertas como unidade básica. A estrutura voltada para os clientes mostra satisfação como um fator crítico na eficiência organizacional, (ARNOLD, 1999).

A velocidade em que se desenvolvem as mudanças no mundo organizacional muda a forma de administrar e gerir as mais diversas organizações seja elas, grandes ou pequenas (GONÇALVES, 1997).

Devido a esta forte concorrência que existem nos dias atuais, as grandes empresas para continuarem competitivas no mercado, vêm buscando novas estratégias, visando concentrar-se em valorizar o indivíduo dentro das organizações. Por fim, as organizações estão dando maior valor aos indivíduos, focando-se em

suas habilidades e competências, pois isso trará através de decisões provenientes, resultados para qualquer que seja o negócio (GONÇALVES, 1997).

2.5.2 O processo de mudança

De acordo com as necessidades o reestruturamento deve ser moldado, visto que assim pode se determinar o que é necessário reorganizar de acordo com as necessidades e os objetivos da organização. O primeiro passo para o entendimento do que e preciso mudar, é examinar as propostas e alternativas para ver até que ponto se enquadra como uma boa organização, ou seja, se a mudança for lógica e de fácil compreensão (MORGAN, 1976).

É fundamental reconhecer os pontos difíceis, já que deve se superar as dificuldades da transformação, logo após, estabelecer padrões, ou seja, marcar a data de desejo quando a mudança estiver completa. Contratar líderes informais, visto que é preciso informar os mesmos de tudo que acontece na empresa, elogiar em qualquer situação, especialmente numa reorganização, e por fim repetir várias vezes abordagens diferentes (MORGAN, 1976).

Sendo assim para que haja mudança é preciso saber como mudar, logo após explicar o porquê da mesma, em seguida, citar os benefícios e fazer perguntas que surgem no processo, ainda assim, convidar a participação, ou seja, pedir sugestões sobre reorganizar melhor as situações, evitar surpresas desnecessárias, visto que isso desperta oposição cega (MORGAN, 1976).

2.5.3 Resistência às mudanças

A Resistência à mudança é considerada como qualquer conduta que mantenha o *status*, e que possa constituir como barreira para o sucesso no processo da mudança. O processo de resistência nas organizações dificulta as modificações perante as pessoas nas empresas, visto que propiciam gastos e faz com que haja dificuldades em atingir os objetivos das mesmas, sendo capaz de causar perdas financeiras, influenciando na motivação dos funcionários (ZALTMAN; DUNCAN, 1977).

Segundo a evolução da resistência a mudança, esta é vista como algo natural, tanto para estudiosos como para consultores e pode ser analisado como

fenômeno que impede o progresso e como deve ser superado. A mudança é compreendida de modo que o processo natural terá influencia direta no agente de mudança sobre a resistência, isto é uma consequência natural do processo da mesma (MOTTA, 2004).

A Resistência às mudanças é um fato comum de acontecer visto que a maioria dos colaboradores não aceita as mudanças. Assim é possível afirmar que a mudança ocorre principalmente de acordo com o modo que os agentes a conduzem (KOTLER, 1998).

Em tempos atrás explicava-se que a resistência à mudança era dada pela ineficiência tecnológica e para eliminar deveria-se submeter às pessoas à nova ordem. A inovação como um fator de progresso, resistiu às mudanças e ganhou novas formas de tratamento.

Com isso, foi possível focalizar a resistência por características pessoais em função dos interesses da organização. Hoje é algo tão simples como a mudança, e assim podemos definir que a mesma é fonte de crítica e criatividade, basta utilizar as habilidades humanas (MOTTA, 2004).

2.6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Pode-se afirmar que comunicação é a transmissão de uma informação que é passada então compartilhada por alguém que a recebe. Para haver comunicação e de fundamental importância que o destinatário da mensagem receba e a compreenda, e possível entender então que comunicar significa tornar a informação conhecida entre uma ou mais pessoas (CHIAVENATO, 2006).

O grupo necessita da comunicação para possível relacionamento, sendo por meio de transferência de informações. Pode-se entender que por mais brilhante que seja a ideia todos devem compreender que será possível obter um resultado positivo dentro do processo de comunicação e assim atingir os objetivos (ROBBINS, 2002).

A comunicação organizacional é toda a forma de organização utilizada para relacionar e interagir com seus públicos, e engloba relações e estratégias organizacionais, ou seja, marketing, corporativo, propaganda corporativa, comunicação externa e interna, a fim de formar um grupo heterogêneo em atividades

de comunicação para as diversas pessoas ou seguimentos em que a empresa se relacione (RIEL, 1995).

Por fim, entende-se por comunicação organizacional o processo pelo quais os membros conseguem informações sobre as mudanças e o que nelas ocorrem, visto que desempenham função de fonte de informação e é constituído na variável intermediária que junta à comunicação à organização (KREPS, 1990).

Para Maximiano (2007), a competência da comunicação deve ser um objetivo básico dos administradores das organizações, pois o processo de comunicação compreende a transmissão das informações e dos significados. Com isso, é possível definir alguns elementos no processo de comunicação tais como: emissor, receptor, mensagem, canal de comunicação, ruídos e feedback.

Para Chiavenato (1999), as pessoas não podem viver isoladamente e nem conseguem ser auto-suficiente sozinhas, ou seja, elas precisam se relacionar com outras pessoas em outros ambientes através da comunicação. A comunicação envolve transações entre pessoas, ou seja, é uma ponte que liga os significados entre elas. Para que haja comunicação é preciso envolver pelo menos duas pessoas, pois uma pessoa sozinha não pode se comunicar, sendo que apenas com outra receptora isso é possível já que assim completa a ato da comunicação. A comunicação é feita através de um processo composto formado por cinco elementos, tais como emissor ou fonte, transmissor ou codificado, canal, receptor ou decodificador e o destino.

Na maioria das vezes o processo de comunicação funciona como um sistema aberto, no qual ocorre ruído, ou seja, uma perturbação indesejável que tende a distorcer as mensagens transmitidas. Com isso ocorre interferência que provocam alterações em seu funcionamento. Por isso o processo de comunicação pode ser abordado no ponto de vista probabilístico, pois nem todo o sinal emitido pela fonte de informação chega ao destino. Assim, o sinal pode sofrer distorções, ruídos, interferências ou mesmo desvios (CHIAVENATO, 1999).

2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Pode-se definir estrutura organizacional como o modo como às atividades de uma empresa é dividida, organizada e coordenada. O processo da estrutura organizacional é composto por cinco partes, as quais definem que listar o trabalho é

necessário para o alcance dos objetivos da organização, além de dividir a carga total em tarefas a serem realizadas por grupos ou individualmente, combinar as tarefas de modo eficiente, visto que é chamado de departamentalização, criar mecanismos de coordenação, a fim de integrar os esforços dos indivíduos, facilitar os alcances dos objetivos e por fim, fazer o monitoramento da estrutura organizacional (STONER; FREEMAN, 1994).

A estrutura organizacional é um meio complexo de controle que é continuamente produzido em interação, ou seja, as estruturas são constituídas e constitutivas. Pode-se afirmar que consiste em uma relação dinâmica estrutural com padrões de interação. A estrutura é constituída pelas normas e pelos procedimentos, ou seja, pelas posições ocupadas pelos colaboradores na organização. Pode-se ainda definir que os padrões de interação são correspondidos pelas relações sociais informais e formais (RANSON, 1980).

O processo de estruturação ocorre quando nasce uma empresa apenas com um indivíduo, assim sendo, a partir do crescimento dos volumes de tarefas, novos indivíduos são contratados e assim há necessidade de agrupá-los em suas devidas funções como vendas, marketing, produção e engenharia. Logo após o processo de agrupar a empresa, sente a necessidade de dividir as funções, visto que as divisões são consideradas como centros de lucros e que tem plena autonomia de operação (SEIFFERT; COSTA, 2007).

A empresa divisionalizada possui uma estrutura adequada, em que se a organização continuar a crescer, passa a atuar em mais de um negócio, ou seja, pode adequar a formar outras empresas, assim sendo a empresa passa a ter plena autonomia operacional e estratégica, visto que a mesma terá o poder de definir seus produtos e mercados, além de manter o controle financeiro das empresas. O modelo de estruturação das organizações visa parâmetros na combinação de desenhos, ou seja, os mesmos são combinados de forma sinérgica, para obter melhores performances organizacionais, ou melhor, adequar coordenação dos trabalhos em agrupamentos no momento de formar a estrutura (SEIFFERT; COSTA, 2007).

Pode-se dizer que estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades e decisões organizacionais de uma empresa, sendo que a estrutura não é estática, porém é representado graficamente pelo organograma. É dinâmica e deve ser desenhada de acordo com os objetivos da instituição. O planejamento segue as etapas de identificar as tarefas que é preciso ser

desempenhada, agrupar as tarefas em blocos e atribuir responsabilidades aos grupos, proporcionar os grupos nos diversos níveis, recursos para o trabalho, informação, medidas de desempenho com os objetivos ou metas (SEIFFERT & COSTA, 2007).

Pode-se afirmar, portanto, que os tipos de estrutura organizacional se relacionam com os seguintes subtipos, o que se refere à assessoria, ao projeto, o processo, a região geográfica, por mercado e por produto (SEIFFERT; COSTA, 2007).

2.7.1 Design da Estrutura Organizacional de Mintzberg (2006)

As sustentações teóricas apresentadas neste tópico são com base da obra de Mintzberg (2006).

É possível definir estrutura de uma organização, como a soma das maneiras no qual o trabalho é dividido em diferentes tarefas, logo após, coordenar essas tarefas. Para obter harmonia interna os elementos devem ser selecionados, assim como uma consistência básica com a situação organizacional. Os cinco mecanismos de coordenação explicam a maneira pelo qual as organizações coordenam o trabalho que podem ser através do ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos do trabalho, padronização dos resultados e por fim padronização das habilidades dos empregados.

As organizações se estruturam vistas que captam e dirigem os sistemas de fluxos e assim definem a relação entre as diferentes partes. O fluxo e as relações entre partes são lineares na forma. Estas palavras tornam-se difíceis de descrever ao que se trata do assunto de estrutura organizacional, ou seja, a mesma deve ser completada por imagens, ao qual é possível definir diagramas para representar a organização.

O organograma serve como mapa, mesmo que o mesmo não mostre relacionamentos informais, porém representa um quadro preciso da divisão do trabalho, que mostra em uma rápida pincelada os cargos existentes na organização, como os mesmos estão agrupados em unidades e ainda como a autoridade formal flui entre eles.

Os trabalhos podem ser especializados nas duas dimensões, sendo que a primeira está relacionada à extensão ou escopo, que representa as diferentes

tarefas que contém em cada trabalho, e quão ampla é cada uma dessas tarefas. A segunda especialização do trabalho quanto à profundidade, ou seja, o controle sobre o mesmo. Na primeira dimensão pode ser definida como horizontal, no qual lida com paralelas atividades, ou seu oposto que é o enriquecimento horizontal, já na segunda especialização, pode-se definir como vertical e enriquecimento vertical do trabalho.

É possível definir a formalização do comportamento por parte da organização no que se refere ao quanto mais estável e repetitivo é o trabalho, pois assim mais programado e burocrático será a parte da organização. Assim sendo, de modo geral, a formalização do comportamento é mais simples no núcleo operacional da organização. Já na cúpula estratégica, o trabalho é menos programado, com isso encontram-se condições altamente orgânicas.

Para treinamento e doutrinação, define-se como o processo pelo quais as habilidades e conhecimentos se relacionam com o trabalho e a maneira como as normas organizacionais é adquirida, assim, o treinamento torna-se importante no que se refere ao design do trabalho que é chamado de profissional. Ainda em que se trata de doutrinação, afirma-se que é o rótulo utilizado para o parâmetro de qualquer organização, visto que socializa os membros da empresa em seu próprio benefício, assim sendo, os programas de doutrinação é importante quando as tarefas são remotas e sensíveis.

Quando se coloca o poder para a tomada de decisão em apenas um lugar da organização é sugerido que centralize a estrutura, já onde se encontra disperso muitas pessoas sugere-se descentralização. É possível assim definir centralização como o meio seguro de coordenar a tomada de decisão dentro da empresa. A organização deve descentralizar-se, pois nem todas as decisões são entendidas em um centro, em um cérebro. Ainda assim, podemos afirmar que a mesma permite que a organização responda as condições locais e também constituir um estímulo para a motivação.

No que se trata eficácia organizacional, a estrutura requer ajuste rigoroso dentre dos fatores situacionais, ou seja, a estruturação pede consistência entre os parâmetros e dos fatores contingenciais. Pode-se dizer que quanto mais antiga a organização, o mais formal é o seu comportamento. Assim quanto maior for à empresa mais elaborada é a estrutura, sendo mais especializadas as tarefas da organização, e mais diferenciadas suas unidades.

A estrutura simples pode ser caracterizada pela elaboração típica da organização sendo que a empresa possui pequena estrutura, com poucos assessores de apoio. Assim a divisão do trabalho se torna menos rigorosa pouca diferenciação entre as unidades e pequena hierarquia de gerência. O comportamento é pouco formalizado e faz uso do planejamento, treinamento e instrumentos de nova ligação.

Por fim a coordenação simples é efetivada por supervisão direta, ou seja, o poder sobre todas as decisões está centralizado nas mãos dos diretores da empresa, assim a cúpula estratégica é parte chave da estrutura

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo define os procedimentos metodológicos como a caracterização do mesmo na delimitação da população dentro das categorias de análise. Assim é possível definir o conceito de método aquele que se baseia em ferramentas para ajudar no planejamento da pesquisa, bem como, interpretar resultados os obtidos (MARCONI; LAKATOS, 1996).

Este capítulo trata de apresentar os métodos necessários para levantar os dados do estudo em questão, no qual devem-se levar em conta os diversos processos que ocorrem dentro da organização, ou seja, conhecer o contexto da mesma a fim de desenvolver os procedimentos necessários para tal proposta de nova estrutura organizacional. Assim sendo, é possível destacar quais os tipos de pesquisa, suas abordagens, a população amostra e por fim a coleta de dados (OLIVEIRA, 1999).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

As várias formas de pesquisas se definem como um processo de construção, tendo como meta gerar novos conhecimentos, ou seja, processo de aprendizagem tanto para o indivíduo quanto para a sociedade. Com isso, pode-se definir ainda a pesquisa como o caminho para o entendimento, ou seja, solucionar os problemas e obter as respostas (OLIVEIRA, 1999).

Por isso, torna-se importante ressaltar a definição do tipo de pesquisa quanto aos fins de investigação que mais se adequa dentro do contexto deste estudo, visto que nesse caso é possível definir como a exploratória. Para ser considerado como uma pesquisa exploratória é necessário que haja o levantamento bibliográfico e, por conseguinte a entrevista com as pessoas, neste caso, com os colaboradores. Assim, é possível levantar os dados com mais precisão, visto que muitos destes possuem experiência prática aos referidos problemas, o que facilita obter uma visão geral da situação enfrentada pela empresa (COLLIS, 2005).

Quanto aos meios de investigação, este estudo adotará a pesquisa ação, pois o pesquisador faz parte da empresa e está envolvido com o objeto de estudo. Ainda assim pode-se entender que a pesquisa ação trata-se de um método de

pesquisa aplicada em que se refere à elaboração de resultados bem como a identificação de problemas e a busca por soluções (THIOLLENT,1997).

Neste sentido, o procedimento de coleta de dados será por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturada. Segundo o autor Triviños (1987), o roteiro de entrevista semi-estruturada tem como característica expor questionamentos básicos, apoiados por hipóteses e teorias relacionados com o tema da pesquisa. Com isso, os questionamentos dão origem a novas hipóteses que surgem através das respostas dos informantes, já que o foco principal é colocado pelo investigador – entrevistador. Ainda assim, pode se afirmar que a entrevista semi-estruturada favorece a descrição dos fenômenos sociais bem como a explicação e a compreensão de sua totalidade, já que o pesquisador precisa se manter consciente e atuante no processo de coleta de informações.

Para Manzini (1990/1991), a entrevista semi-estruturada está focalizada dentre a confecção de um roteiro com perguntas principais, completadas com questões inerentes às circunstâncias momentâneas á entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer surgir informações mais espontâneas bem como respostas não condicionadas a um padrão de alternativas.

Dessa forma, Manzini (2003), afirma que é possível um planejamento de coleta de informações através da elaboração de um roteiro com perguntas que abranjam os objetivos em questão. Com isso, o roteiro serviria para coletar as informações básicas e para que o pesquisador possa se organizar para o processo de interação com o informante.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO ALVO DO ESTUDO

O presente estudo ocorreu em um posto de combustível localizado no município de Criciúma – SC, no qual se trata de uma empresa familiar que teve fundação na década de 70 por dois irmãos e hoje é gerida por seus filhos e netos no qual determinam o estudo em questão. O posto atualmente oferece aos clientes serviços como lubrificação dos automóveis, lavação, serviços de conveniência, venda de combustíveis e um amplo espaço para estacionamento. Com isso, o presente estudo englobou todos os colaboradores da organização dos diversos setores da empresa, sendo a amostra de 100% o que totaliza 17 funcionários.

A pesquisa foi realizada no período compreendido entre agosto a setembro de 2011, sendo que a unidade de amostragem é o Posto de Combustível em estudo, cujo elemento de pesquisa será todos os setores da empresa.

Extensão da pesquisa	Unidade de amostragem	Elemento de pesquisa	Período de tempo	Objetivos Específicos
Criciúma.	Posto de combustível	Todos os setores da empresa.	Agosto a Setembro de 2011.	a) Levantar as atividades desempenhadas por todos os colaboradores da empresa em questão; b) Organizar as atividades entre funcionários e setores; c) Elaborar a representação gráfica da estrutura organizacional da empresa em questão; d) Propor uma estrutura organizacional para a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa;

Quadro 2 : Definição da área e população alvo do estudo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

É possível descrever que população e amostra é um subconjunto de elementos, podendo ser aleatórias ou não, o que compreende como sendo uma parcela da sociedade selecionada para tal estudo (MARCONI; LAKATOS, 1990). Neste caso foi utilizado toda a população, o que se caracteriza por um censo.

Todos os elementos do universo são estudados no censo, ou seja, o mesmo corresponde ao estudo de um todo bem como inexiste a generalização a fim de evitar erros ou inferência. Com isso, mesmo com verbos e cronograma extensos algumas situações se tornam impossíveis como a de populações infinitas, testes destrutivos, informações mais rápidas e população muito numerosa (BRUNI, 2007).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A presente pesquisa no processo de coleta de dados utilizou de dados primários. Segundo Mattar (1997), os dados primários podem ser coletados através de observação participativa, bem como entrevistas, já que o mesmo tem a finalidade de atender as necessidades específicas da pesquisa.

Na pesquisa em questão utilizou-se como técnica de coleta de dados reuniões e o formulário semi estruturado para coletar as informações referentes ao campo dos administradores da organização, bem como, para dos demais colaboradores, a fim de obter informações no que se refere às funções desempenhadas pelos mesmos nos setores da organização.

Os estudos de coletas de dados servem para saber quais os conflitos acontecem dentro da organização. Cabe ressaltar que a aplicação dos instrumentos da coleta seja efetuada com cautela, para que assim não ocorram erros desnecessários e prejudique a pesquisa em questão (OLIVEIRA, 1999).

Para a proposta de uma nova estrutura organizacional em um posto de combustível localizado no município de Criciúma-SC é fundamental existir o conhecimento por parte do pesquisador no que se refere aos conflitos e dificuldades encontradas pelos administradores para gerir tal situação. O estudo visa ser aplicado pela organização já que o interesse da mesma é sempre se manter á frente dos concorrentes, sendo possível então definir bem os cargos e setores da empresa em questão. Para que isso ocorra, é fundamental levantar pontos de embasamento para assim caracterizar a empresa, apresentar a sua história, a atuação no mercado, bem como sua estruturação etc.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica de análise dos dados foi por meio da abordagem qualitativa. A forma de abordagem qualitativa enumera um conjunto de características fundamentais capaz de identificar a pesquisa através do ambiente natural como fonte direta de dados, o caráter descritivo, o significado que as pessoas dão as coisas de sua vida bem como a preocupação do investigador e enfoque indutivo (GODOY, 1995).

A expressão pesquisa qualitativa apresenta diferentes significados dentre as ciências sociais. A mesma compreende um conjunto de técnicas que visam a descrever e decodificar os componentes de um sistema de significados que tem por objetivo expressar os sentidos dos fenômenos dentre o mundo social, ou seja, reduzir a distancia entre indicador e indicado, teoria e dados e por fim contexto e ação (MAANEN, 1979).

De acordo com Manning (1979), os estudos qualitativos por sua maioria são feitos no local de origem dos dados, não impedindo o pesquisador de colocar a lógica do empirismo científico para fenômenos bem definidos bem como, partir da suposição de empregar a perspectiva da análise fenomenológica quando necessária para tratar de elementos dotados de certo grau de ambiguidade e singulares. O trabalho de descrição é de fundamental importância dentro um estudo qualitativo, já que é por meio dele que os dados são coletados.

Através do Quadro 1 é possível compreender de forma sintetizada o delineamento da pesquisa.

Níveis de Pesquisas	Técnicas de Coleta	Procedimentos	Técnica de análise	Objetivos Específicos
Exploratória	Pesquisa Ação	Roteiro de entrevista semi-estruturado,	Qualitativo	a) Levantar as atividades desempenhadas por todos os colaboradores da empresa em questão;
				b) Organizar as atividades entre funcionários e setores;
				c)Elaborar a representação gráfica da estrutura organizacional da empresa em questão;
				d)Propor uma estrutura organizacional para a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa;

Quadro 3: Delineamento da pesquisa de campo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O presente estudo tem por objetivo propor uma estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma - SC. Como se trata de uma empresa de pequeno porte, a pesquisadora submeteu-se a um denso processo de coleta de informações para expor no trabalho. Este processo, por sua vez, ocorreu através de etapas, nas quais possibilitaram a coleta dos dados, já que os mesmos até então, estavam somente no intelecto das pessoas.

Primeiro Momento: Caracterização da empresa em questão, sua evolução histórica e sua estrutura organizacional atual.

a) Caracterização da empresa:

O Posto Barp Cia Ltda. É uma empresa do ramo dos combustíveis, localizada na Rua: Cônego Aníbal Maria de Francia, 20, Bairro Pinheirinho, Criciúma –SC.

A organização abrange um espaço aproximadamente de 700 metros quadrados construídos, conta com uma equipe de 17 funcionários divididos em dois turnos. O Posto Barp Cia Ltda, apresenta uma gestão familiar, administrada por um dos sócios proprietários.

Desse modo, o posto possui em sua área, salas comerciais de propriedade do posto, alugadas para terceiros que oferecem serviços de restaurante, borracharia, despachante e seguradora.

Ainda assim, o Posto Barp disponibiliza aos clientes os serviços de loja de conveniência, além dos serviços de lubrificação e lavação de automóveis, administradas pela então diretoria da empresa.

b) Histórico:

A empresa foi fundada em 1958 por iniciativa da família Spillere que logo percebeu a necessidade e a oportunidade de instalar um ponto de abastecimento no local com apenas uma bomba. Em 1970, a família Barp saiu de seu local de origem em Bom Jardim da Serra-SC e veio para Criciúma-SC, com ideia de montar um

negócio para uma melhor sobrevivência da mesma. Com isso, três irmãos, se uniram e decidiram comprar um ponto de abastecimento, localizado no Bairro Pinheirinho da Cidade de Criciúma, SC, já que o mesmo se encontrava para venda. Com o passar dos anos o bairro foi expandindo e houve a necessidade de aumentar o negócio instalando mais uma bomba de combustível.

Ao longo dos anos, com o crescente aumento das vendas optou-se por ampliar o negócio e logo a oportunidade de parceria com a bandeira Ipiranga Produtos de Petróleo, veio à tona. Infelizmente, logo após esse novo contrato com a bandeira Ipiranga, um dos sócios enfermo vem a falecer, bem como o outro sócio irmão decide em vender a sua quota na sociedade. Com isso, um último sócio compra mais quotas e se torna majoritário, administrado por seu herdeiro, que com a experiência do dia a dia toma a frente do negócio.



Figura 3: Foto Posto Barp.

Fonte: Dados obtidos da empresa em estudo

A Figura 3 apresenta o Posto já com as duas bombas instaladas.



Figura 4: Foto Posto Barp I
Fonte: Dados obtidos da empresa em estudo

Assim, a cada ano que passava a organização buscava novos caminhos para atender as necessidades dos clientes, já que o mercado vinha se expandindo gradativamente. Desse modo, em 1997, depois de muitos esforços, foi possível realizar uma nova reforma, que estimulou ainda mais as vendas e trouxe maior reputação para a empresa. Porém, logo após um mês da reforma, aconteceu na região de Criciúma-SC um grande vendaval que veio a interromper um grande sonho de anos de planejamento e dedicação, ou seja, uma catástrofe da natureza. Logo após esse desastre foi preciso uma nova reestruturação que levou o posto Barp á uma nova reforma e inauguração, sempre com o intuito de oferecer aos clientes comodidade e qualidade no atendimento.

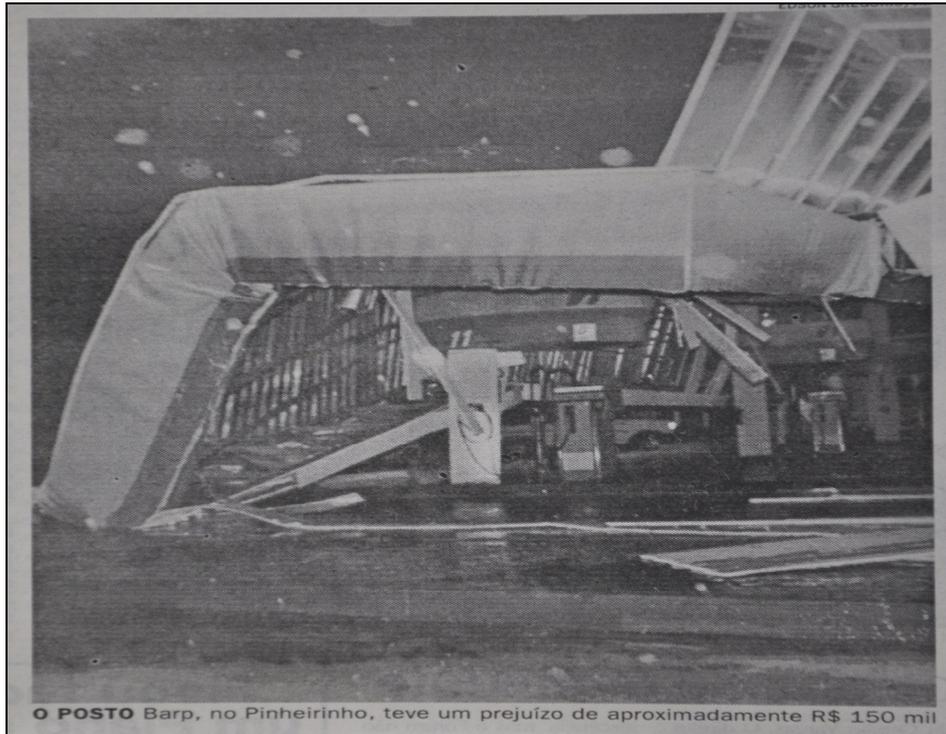


Figura 5: Foto Posto Barp I
Fonte: Jornal da Manhã (1997).



Figura 6: Foto Posto Barp II
Fonte: Dados obtidos da empresa em estudo.

Com isso, no ano de 2003, optou-se por expandir o negócio através de uma filial.

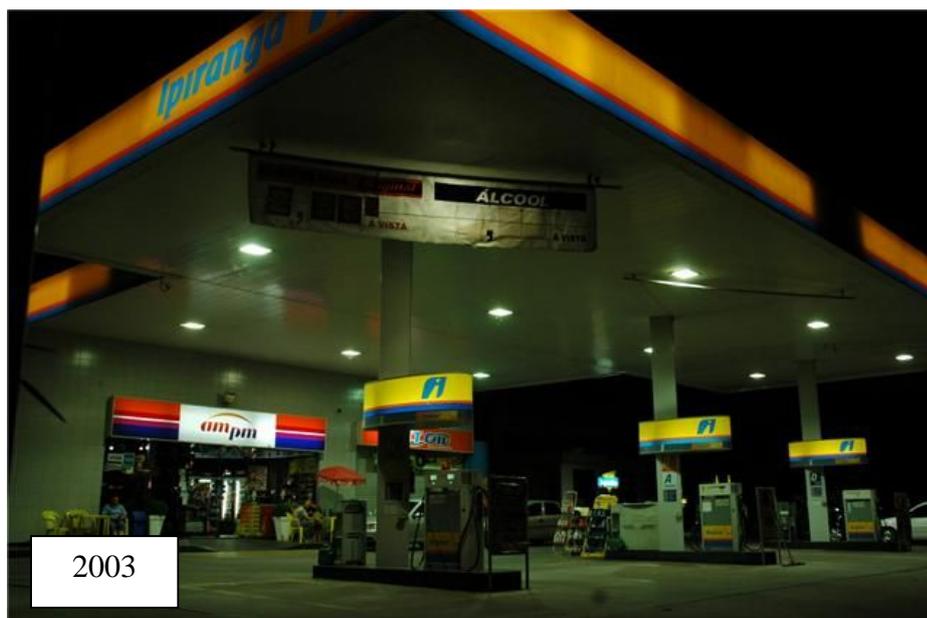


Figura 7: Foto Posto Barp III
Fonte: Dados obtidos da empresa em estudo.

Atualmente, por causa de interesses distintos entre os sócios proprietários, estes decidiram separar a sociedade e mantiveram apenas o posto matriz. Assim sendo, em um futuro próximo, os atuais sócios proprietários pretendem efetuar uma nova reforma, para que a organização possa continuar a atender os clientes com qualidade e almejar a frente do mercado.

c) Estrutura organizacional:

A empresa Barp Cia Ltda. conta com 17 funcionários, ou seja, 4 (quatro) operadores de caixa 6 (seis) frentistas, 1(uma) Compras Loja de Conveniência, 1 (uma) assistente da loja de conveniência, 1 (um) financeiro , 1 (um) gerente geral, 1 (um) responsável pelos serviços gerais da empresa , 1(um) motorista de caminhão e por fim 1 (um) dos sócios proprietários que participa das atividades operacionais do posto.

Porém, a organização não possui organograma definido já que muitos funcionários praticam várias funções, porém para facilitar a compreensão do leitor sobre a situação atual referente à distribuição de cargos e função dos colaboradores da empresa, a pesquisadora elaborou um organograma que ilustra esta realidade.

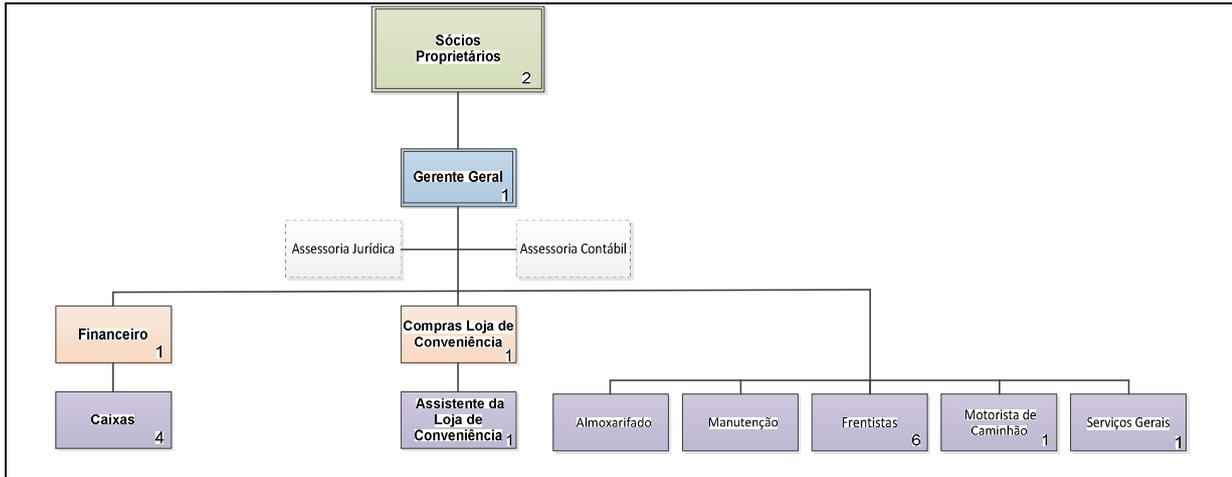


Figura 8: Proposta de Organograma para a Empresa em Estudo.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador após a realização da pesquisa.

d) Sua atuação:

O posto por ter uma localização privilegiada, atende diversidade de públicos, principalmente empresas vizinhas e regionais, que com o passar dos anos possibilitou parcerias fieis. Ainda assim, de fácil acesso, o posto oferece aos estudantes, professores e funcionários da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, a opção de utilizar os serviços oferecidos pela empresa, tais como: abastecimento de gasolina comum, gasolina aditivada, etanol e diesel aditivado, lavagem de automóveis, loja de conveniência e lubrificação dos mesmos, já que o posto se localiza próximo a Universidade.

Como a organização atende públicos diferenciados e diversos, é necessário que a mesma busque se aperfeiçoar de acordo com as exigências do mercado, já que a concorrência é bastante acirrada. Por isso, a importância de uma boa estrutura organizacional, capaz de solucionar problemas adversos, nos diferentes processos da organização que possam ocorrer ao longo do tempo.

Segundo Momento: O diagnóstico: Processo de levantamento das tarefas da empresa.

a) Processo de Levantamento das Tarefas da Empresa:

Para que fosse possível levantar as atividades e tarefas exercidas na organização, foi necessário promover uma reunião de conscientização com os funcionários e administradores.

Na reunião a colaboradora-pesquisadora questionou para os ali presentes e interessados, refletir qual a contribuição de cada um para a organização, bem como colocar o que a empresa espera de cada colaborador no final do expediente.

Com o decorrer da reunião a pesquisadora observou que muitos funcionários ainda estavam envergonhados em colocar suas opiniões, e que os poucos colaboradores que opinaram mostraram certa resistência em aderir a mudanças, diante das rotinas operacionais e administrativas.

Por fim, a pesquisadora ressaltou a importância de todos os funcionários participarem da reunião e colocar suas ideias a fim de almejar o crescimento da organização.

b) Relatos da primeira reunião:

O conhecimento das dificuldades dentre às atividades desempenhadas pelos colaboradores no posto de combustível, bem como qual a importância que os colaboradores exercem perante a organização, foi um dos pontos discutidos na primeira reunião. A reunião foi ministrada em duas etapas por uma colaboradora da empresa, já que no posto existem dois turnos.

Na reunião com o primeiro turno observou-se que há conflitos internos entre dois colaboradores no que se refere às fofocas entre os diversos grupos, além das situações mal interpretadas por falta de planejamento perante os administradores. Assim, foi possível verificar que existe uma falta de organização no exercício das funções dos administradores, que acabam por não se preocupar em ouvir os funcionários antes mesmo de existir os conflitos, ou seja, falta de reuniões.

Desse modo, houve debates entre os participantes a ponto de a colaboradora que mediava à reunião, interromper o debate e frisar para os presentes, a importância da existência de comportamento e atitudes profissionais.

Com isso, gerou um silêncio no grupo e o debate em pauta emergiu o assunto profissionalismo, já que a concorrência está cada vez mais acirrada e que há necessidade da busca de profissionais competentes, treinados e bem preparados para atender os clientes, tendo em vista que no próprio bairro onde o posto está instalado existe um novo concorrente.

Assim sendo, a mediadora questionou aos colaboradores quais sugestões poderiam ser colocadas em questão que ajudassem a melhorar ou mesmo definir tais conflitos que já existiam na organização, ou seja, fez com que os mesmos sentissem importantes em contribuir com opiniões e trazê-los para junto da situação.

Dentre os colaboradores ali presentes teve apenas um que colocou a sua opinião dizendo que há necessidade da empresa reaver as escalas de horários, já que a mesma estava prejudicando alguns colaboradores, bem como definir melhor os cargos, pois há duplicidade de tarefas.

A mediadora logo percebeu que os demais presentes ficaram um tanto envergonhados para colocar a sua opinião em pauta, já que nunca havia sido feito uma reunião assim.

A mediadora então pediu para que na próxima reunião, os colaboradores trouxessem sugestões de melhoria para tais situações abordadas na reunião.

c) Relatos da segunda reunião:

Na segunda reunião, a mediadora observou que os colaboradores se mantiveram mais a vontade e se propuseram a dar suas opiniões, diferentemente da primeira reunião, porém pouco contribuíram referente às sugestões solicitadas na reunião anterior.

A mediadora então, frisa aos funcionários interessados a importância de existir uma estrutura organizada, capaz de definir bem os setores e os cargos, já que a concorrência está cada dia mais preparada e atualizada diante do mercado inovador.

A colaboradora mediadora definiu que alguns processos da empresa estavam sendo mal executados, ora pela falta de comunicação do setor

administrativo para com o setor operacional, ora pela falta de profissionalismo dos colaboradores.

Com isso, a mediadora logo percebeu a importância de manter os funcionários informados sobre os objetivos da organização, ou seja, onde a empresa pretende chegar, quais as metas a serem cumpridas, as regras estabelecidas e por fim, quais as recompensas atribuídas pela empresa.

Ao finalizar o debate, a pesquisadora mediadora distribuiu aos colaboradores presentes e aos interessados um formulário. No formulário, os funcionários deviam informar qual a função desempenhada na organização, quais as atividades desempenhadas ao longo do dia e por fim qual a periodicidade que executam tais atividades. Para tal processo, a mediadora definiu um prazo de 7 (sete) dias para o preenchimento do formulário.

d) Levantamento dos Cargos e Funções:

Após 7 (sete) dias, a pesquisadora recolhe os formulários entregue aos funcionários na segunda reunião de conscientização. Em seguida, o cargo, as funções, área de atuação e a periodicidade são transcritas e organizadas numa planilha para melhor visualização.

CARGO	FUNÇÕES	ÁREA	Periodicidade
Operador de Caixa 1	• Limpeza da Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência	Diariamente
	• Análise de crédito do cliente	Financeiro	Diariamente
	• Reposição das mercadorias na Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Diariamente
	• Cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem;	Financeiro	Diariamente
	• Abastecimento de veículos;	Operacional	Quinzenalmente
	• Recebimento de mercadorias da Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Semanalmente
	• Emissão de notas fiscais para clientes;	Financeiro	Diariamente
	• Controle estoque setor lubrificação;	Almoxarifado Posto	Diariamente
Operador de caixa 2	• Lavação de automóveis quando necessário;	Operacional	Mensalmente

Continuação.

Continuação.

CARGO	FUNÇÕES	ÁREA	Periodicidade
Operador de caixa 2	• Análise de crédito do cliente;	Financeiro	Diariamente
	• Abastecimento de veículos;	Operacional	Diariamente
	• Limpeza da Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência	Diariamente
	• Cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem;	Financeiro	Diariamente
	• Emissão de notas fiscais para clientes;	Financeiro	Diariamente
	• Limpeza do posto;	Operacional	Diariamente
Operador de caixa 3	• Reposição das mercadorias na Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Diariamente
	• Limpeza do posto;	Operacional	Diariamente
	• Abastecimento de veículos;	Operacional	Semanalmente
	• Recebimento de mercadorias da Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Diariamente
	• Calibragem de pneus;	Operacional	Diariamente
	• Análise de crédito do cliente;	Financeiro	Diariamente
	• Emissão de notas fiscais para clientes;	Financeiro	Diariamente
	• Cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem;	Financeiro	Diariamente
	• Limpeza da Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência	Diariamente
	• Controle de estoque setor lubrificação;	Almoxarifado Posto	Diariamente
Operador de caixa 4	• Reposição das mercadorias na Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Semanalmente
	• Abastecimento de veículos;	Operacional	Diariamente
	• Emissão de notas fiscais para clientes;	Financeiro	Diariamente
	• Análise de crédito do cliente;	Financeiro	Diariamente
	• Calibragem de pneus;	Operacional	Diariamente
	• Limpeza do posto;	Operacional	Semanalmente
	• Cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagens;	Financeiro	Diariamente
	• Controle de estoque setor lubrificação;	Almoxarifado Posto	Diariamente

Continuação.

Continuação.

CARGO	FUNÇÕES	ÁREA	Periodicidade
Operador de caixa 4	<ul style="list-style-type: none"> Recebimentos de mercadorias da Loja de Conveniência; 	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Diariamente
Frentista 1	<ul style="list-style-type: none"> Abastecimento de veículos; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Compra de mercadorias setor lubrificação 	Almoxarifado Posto	Semanalmente
	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de mercadorias setor lubrificação; 	Almoxarifado Posto	Semanalmente
	<ul style="list-style-type: none"> Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais; 	Manutenção	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Lavação de automóveis quando necessário; 	Operacional	Semanalmente
	<ul style="list-style-type: none"> Aferir os tanques de combustível; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Lubrificador de automóveis quando necessário; 	Operacional	Diariamente
Frentista 2	<ul style="list-style-type: none"> Compra de mercadorias setor lubrificação 	Almoxarifado Posto	Semanalmente
	<ul style="list-style-type: none"> Recebimento de mercadorias setor lubrificação; 	Almoxarifado Posto	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Controle de estoque setor lubrificação; 	Almoxarifado Posto	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Lubrificador de automóveis quando necessário; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Abastecimento de veículos; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Limpeza do posto; 	Operacional	Diariamente
Motorista do caminhão	<ul style="list-style-type: none"> Pedido de combustível; 	Motorista de caminhão	Semanalmente
	<ul style="list-style-type: none"> Abastecimento de veículos; 	Operacional	Semanalmente
	<ul style="list-style-type: none"> Manutenção de veículos da empresa; 	Motorista de caminhão	Quinzenalmente
	<ul style="list-style-type: none"> Ir ao banco e qualquer outro serviço; 	Financeiro	Mensalmente
Assistente da Loja de Conveniência	<ul style="list-style-type: none"> Operador de caixa quando necessário; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Abastecimento de veículos; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Compras de mercadorias para a Loja de Conveniência; 	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Semanalmente
	<ul style="list-style-type: none"> Apresentar relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência; 	Assistente da Loja de Conveniência	Semanalmente

Continuação.

Continuação.

CARGO	FUNÇÕES	ÁREA	Periodicidade
Assistente da Loja de Conveniência	• Recebimentos de mercadorias Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Diariamente
	• Limpeza da Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência	Diariamente
	• Limpeza do posto;	Operacional	Diariamente
	• Reposição de mercadorias na Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Diariamente
	• Controle de estoque setor conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Quinzenalmente
	• Arquivar notas de clientes;	Financeiro	Diariamente
Compras Loja de Conveniência	• Compras de mercadorias para a Loja de Conveniência;	Compras Loja de Conveniência e Assistente da Loja de Conveniência	Diariamente
	• Controle de estoque setor conveniência;	Compras Loja de Conveniência e Assistente da Loja de Conveniência	Diariamente
	• Conferência de relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência;	Compras Loja de Conveniência	Semanalmente
	• Entrada de notas fiscais setor conveniência;	Compras Loja de Conveniência	Diariamente
	• Reposição de mercadorias na Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Diariamente
	• Controle de funcionários (demissão, admissão entre outros processos)	Financeiro	Semanalmente
Frentista 3	• Limpeza do posto;	Operacional	Diariamente
	• Lavação de automóveis quando necessário;	Operacional	Diariamente
	• Abastecimento de veículos;	Operacional	Diariamente
	• Calibragem de pneus;	Operacional	Diariamente
	• Reposição de mercadorias na Loja de Conveniência;	Assistente da Loja de Conveniência e Compras Loja de Conveniência	Semanalmente
Frentista 4	• Abastecimento de veículos;	Operacional	Diariamente
	• Serviços de cobrança;	Financeiro	Quinzenalmente
	• Limpeza do posto;	Operacional	Diariamente
	• Lubrificador de automóveis quando necessário;	Operacional	Semanalmente

Continuação.

Continuação.

CARGO	FUNÇÕES	ÁREA	Periodicidade
Frentista 4	<ul style="list-style-type: none"> • Calibragem de pneus; 	Operacional	Diariamente
Frentista 5	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento de veículos; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Calibragem de pneus; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Aferir os tanques de combustível; 	Operacional	Diariamente
Frentista 6	<ul style="list-style-type: none"> • Lavação de automóveis quando necessário; 	Operacional	Mensalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento de veículos; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Operador de caixa quando necessário; 	Operacional	Quinzenalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Lubrificador de automóveis quando necessário; 	Operacional	Mensalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de cobrança; 	Financeiro	Mensalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza do posto; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento de veículos; 	Operacional	Diariamente
Sócio Proprietário	<ul style="list-style-type: none"> • Limpeza do posto; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Lavação de automóveis quando necessário; 	Operacional	Mensalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços de cobrança; 	Financeiro	Mensalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Pedido de combustível; 	Financeiro	Mensalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Aferir os tanques de combustível; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Arquivar notas de clientes; 	Financeiro	Diariamente
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Controle do Livro de Movimentação de Combustível-LMC; 	Financeiro	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Controle vale funcionários; 	Financeiro	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Emissão de notas fiscais para clientes; 	Financeiro	Semanalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Fechamento de caixa Loja de Conveniência; 	Financeiro	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> • Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais; 	Manutenção	Semanalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de cobranças de notas mensais; 	Financeiro	Quinzenalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Emissão boleto cobrança; 	Financeiro	Quinzenalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Ir ao banco e qualquer outro serviço; 	Financeiro	Quinzenalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de escalas de horários; 	Financeiro	Mensalmente
	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de crédito do cliente; 	Financeiro	Diariamente

Continuação.

Continuação.

CARGO	FUNÇÕES	ÁREA	Periodicidade
Financeiro	• Lançamentos de notas de compras no sistema operacional do posto;	Financeiro	Diariamente
	• Pagamento á fornecedores;	Financeiro	Diariamente
	• Operador de caixa quando necessário;	Operacional	Diariamente
	• Fechamento caixa posto;	Financeiro	Mensalmente
	• Abertura de cadastros de clientes;	Financeiro	Semanalmente
	• Pedido de combustível;	Motorista do caminhão	Semanalmente
	• Controle de funcionários (demissão, admissão entre outros processos)	Financeiro	Diariamente
	• Controle de ponto funcionários;	Financeiro	Diariamente
	• Controle de Cobranças referente á notas e boletos;	Financeiro	Diariamente
Gerente Geral	• Contas á pagar;	Financeiro	Diariamente
	• Ir ao banco e qualquer outro serviço;	Financeiro	Diariamente
	• Pagamento á fornecedores;	Financeiro	Diariamente
	• Conferência de cheques a serem depositados;	Financeiro	Diariamente
	• Controle de funcionários (demissão, admissão entre outros processos);	Financeiro	Semanalmente
	• Cobrança de cheques devolvidos;	Financeiro	Semanalmente
	• Controle de vale funcionários;	Financeiro	Semanalmente
	• Fechamento caixa posto;	Financeiro	Diariamente
	• Contratos de seguros e documentações legais do posto;	Financeiro	Mensalmente
	• Análise de Crédito do cliente;	Financeiro	Mensalmente
	• Abertura de cadastros de clientes;	Financeiro	Mensalmente
	• Análise diária de abastecimentos;	Financeiro	Diariamente
	• Compras de mercadorias setor lubrificação;	Almoxarifado Posto	Mensalmente
	• Pedido de combustível;	Motorista do caminhão	Diariamente
	• Controle de cobranças referente ás notas e boletos;	Financeiro	Diariamente

Continuação.

Continuação.

CARGO	FUNÇÕES	ÁREA	Periodicidade
Gerente Geral	<ul style="list-style-type: none"> Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais 	Manutenção	Semanalmente
Serviços gerais	<ul style="list-style-type: none"> Abastecimento de veículos; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Limpeza do posto; 	Operacional	Diariamente
	<ul style="list-style-type: none"> Lavação de automóveis quando necessário; 	Operacional	Diariamente

Quadro 4: Cargos e funções dos colaboradores da empresa (situação atual).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Para analisar os cargos e funções de cada colaborador na empresa bem como a duplicidade de papéis, foi necessária a observação participante da pesquisadora junto aos colaboradores. Com isso, foi possível perceber quais as necessidades estruturais da organização e o dinamismo de cada função exercida pelos funcionários. Assim sendo, Stoner (1992) afirma que a estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Após a observação participante, foi possível analisar a distribuição das funções para cada colaborador, bem como, a periodicidade dessas funções ao longo das semanas e avaliar a duplicidade de papéis existentes entre um colaborador e outro a fim de propor o reenquadramento de cada função *versus* colaborador.

Função	Periodicidade	Executores Atual	Área	Executores ideal
Recebimento de mercadorias da Loja de Conveniência;	Semanalmente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Assist Loja de Conv. Compr. Loja de Conv.	Assist. Loja de Conv. Compr Loja de Conv.	Assist. Loja de Conv Compr. Loja de Conv.
Limpeza da Loja de Conveniência;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Assist Loja de Conv.	Assist Loja de Conv.	Assist. Loja de Conv.
Análise de crédito do cliente;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Financeiro	Financeiro	Aux Administrativo Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4
Reposição das mercadorias na Loja de Conveniência;	Diariamente Diariamente Semanalmente Diariamente Diariamente Semanalmente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Assist Loja de Conv. Compr. Loja de Conv Frentista 3	Assist Loja de Conv. Compr. Loja de Conv.	Assist. Loja de Conv. Compr. Loja de Conv Frentista 3

Continuação.

Continuação.

Função	Periodicidade	Executores Atual	Área	Executores ideal
Cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4	Financeiro	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4
Lubrificador de automóveis quando necessário;	Semanalmente Mensalmente	Frentista 4 Frentista 6	Operacional	Frentista 1 Frentista 2
Abastecimento de veículos	Quinzenalmente Diariamente Semanalmente Diariamente Diariamente Semanalmente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Frentista 1 Frentista 2 Motor. do caminhão Assist Loja de Conv Frentista 3 Frentista 4 Frentista 5 Frentista 6 Sócio Proprietário Serviços gerais	Operacional	Frentista 1 Frentista 2 Motor. do caminhão Frentista 3 Frentista 4 Frentista 5 Frentista 6 Sócio Proprietário Serviços gerais
Emissão de notas fiscais para clientes;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Semanalmente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Financeiro	Financeiro	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Aux. Administrativo
Controle de estoque setor lubrificação;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Frentista 2	Almoxarifado Posto	Frentista 1 Frentista 2
Lavação de automóveis quando necessário;	Mensalmente Diariamente Mensalmente Mensalmente Semanalmente Diariamente	Oper. de caixa 2 Frentista 3 Frentista 6 Sócio Proprietário Frentista 1 Serviços gerais	Operacional	Frentista 1 Frentista 3 Serviços gerais
Limpeza do posto;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Semanalmente Diariamente Diariamente Diariamente	Lavador de veículos Frentista 3 Frentista 4 Frentista 6 Sócio Proprietário Assist. Loja de Conv Frentista 2 Oper. de caixa 4 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 2 Serviços gerais	Operacional	Lavador de veículos Frentista 3 Frentista 4 Frentista 6 Sócio Proprietário Serviços gerais
Calibragem de pneus;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Frentista 3 Frentista 4 Frentista 5 Lavador de veículos	Operacional	Frentista 3 Frentista 4 Frentista 5
Compras de mercadorias setor lubrificação;	Semanalmente Semanalmente Mensalmente	Frentista 1 Frentista 2 Financeiro	Almoxarifado Posto	Frentista 1 Frentista 2

Continuação.

Continuação.

Função	Periodicidade	Executores Atual	Área	Executores ideal
Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais;	Diariamente Semanalmente	Frentista 1 Financeiro	Manutenção	Frentista 1
Aferir os tanques de combustível;	Diariamente Diariamente Diariamente	Frentista 1 Sócio Proprietário Frentista 5	Operacional	Sócio Proprietário Frentista 5
Recebimento de mercadorias setor lubrificação;	Diariamente Semanalmente	Frentista 2 Frentista 1	Almoxarifado Posto	Frentista 1 Frentista 2
Pedido de combustível;	Diariamente Semanalmente Mensalmente	Financeiro Sócio Proprietário Motor. do caminhão	Motorista do caminhão	Motor. do caminhão
Manutenção de veículos da empresa;	Quinzenalmente	Motor. do caminhão	Motorista de caminhão	Motor. do caminhão
Ir ao banco e qualquer outro serviço;	Mensalmente Diariamente	Motor. do caminhão Gerente Geral Financeiro	Financeiro	Gerente Geral
Operador de caixa quando necessário;	Diariamente Quinzenalmente Diariamente	Assist. Loja de Conv. Frentista 6 Financeiro	Operacional	Assist Loja de Conv Frentista 6
Compras de mercadorias para a Loja de Conveniência;	Semanalmente Diariamente	Assist. Loja de Conv Compr.Loja de Conv.	Assist. Loja de Conv. Compr Loja de Conv.	Assiste Loja de Conv. Compr. Loja de Conv.
Controle de estoque setor conveniência;	Quinzenalmente Diariamente	Assist. Loja de Conv Compr. Loja de Conv	Assist. Loja de Conv. Compr Loja de Conv.	Assist. Loja de Conv Compr. Loja de Conv.
Apresentar relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência;	Semanalmente	Assist. Loja de Conv.	Assist. Loja de Conv.	Assist.Loja de Conv.
Arquivar notas de clientes;	Diariamente Diariamente	Assist. Loja de Conv. Financeiro	Financeiro	Aux Administrativo
Entrada de notas fiscais setor conveniência;	Diariamente	Compr. Loja de Conv	Compr.Loja de Conv.	Compr. Loja de Conv.
Controle de funcionários (demissão, admissão, entre outros processos);	Semanalmente Diariamente	Financeiro Compr. Loja de Conv	Recursos Humanos	Financeiro
Controle de ponto funcionários;	Diariamente	Financeiro	Recursos Humanos	Financeiro
Serviços de cobrança;	Quinzenalmente Mensalmente Mensalmente	Frentista 4 Frentista 6 Sócio Proprietário	Financeiro	Frentista 6
Controle do Livro de Movimentação de Combustível –LMC;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Aux.Administrativo
Controle de vale funcionário;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Aux. Administrativo

Continuação.

Continuação.

Função	Periodicidade	Executores Atual	Área	Executores ideal
Fechamento de caixa Loja de Conveniência;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Financeiro
Geração de cobranças de notas mensais	Quinzenalmente	Financeiro	Financeiro	Financeiro
Emissão boleto cobrança;	Quinzenalmente	Financeiro	Financeiro	Financeiro
Elaboração de escalas de horários;	Mensalmente	Financeiro	Recursos Humanos	Financeiro
Lançamentos de notas de compras no sistema operacional do posto;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Aux.Administrativo
Pagamento á fornecedores;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Gerente Geral
Fechamento caixa posto;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Gerente Geral
Abertura de cadastros de clientes;	Semanalmente	Financeiro	Financeiro	Gerente Geral Financeiro
Controle de cobranças referente á notas e boletos;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Gerente Geral Financeiro
Contas á pagar;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Gerente Geral
Conferência de cheques a serem depositados;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Gerente Geral
Cobrança de cheques devolvidos;	Semanalmente	Financeiro	Financeiro	Financeiro
Contratos de seguros e documentos legais do posto;	Mensalmente	Financeiro	Financeiro	Gerente Geral
Análise diária de abastecimentos;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Aux.Administrativo
Conferência de relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência;	Semanalmente	Compr. Loja de Conv.	Compr. Loja de Conv.	Compr.Loja de Conv.

Quadro 5: Análise da duplicidade de papeis e a carga de trabalho dos colaboradores.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Realizados tais enquadramentos, convém justificar ao leitor os motivos das mudanças sugeridas como forma de esclarecer a importância de tais ajustes.

1) **Função:** Recebimento de mercadorias da Loja de Conveniência:

O recebimento de mercadorias para a Loja de Conveniência é feita diariamente para que assim seja possível atender a demanda.



Figura 9: Recebimento de mercadorias da Loja de Conveniência.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Almoxarifado			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Recebimento de mercadorias da Loja de Conveniência;	Semanalmente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Operador de Caixa 1 Operador de caixa 3 Operador de caixa 4 Assist. Loja de Conv. Compr Loja de Conv.	Operador de Caixa 1 Operador de caixa 3 Operador de caixa 4	Assist da Loja de Conveniência Compras Loja de Conveniência

Quadro 6: Mudança dos executores da função de recebimento de mercadorias da loja de conveniência.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Justificativa da Mudança dos Executores

De acordo com a função praticada, o motivo das mudanças se deve a sobrecarga de tarefas dos operadores de caixa, que necessitam de atenção redobrada em sua função. Por isso, entende-se que os mesmos são desnecessários, sendo esta a responsabilidade da Assistente da Loja de Conveniência e das Compras da Loja de Conveniência, já que a periodicidade da função é diária.

2) Função: Limpeza da Loja de Conveniência:

A Loja de Conveniência precisa ser sempre limpa e higienizada já que o fluxo de pessoas que circulam pela mesma é intenso.



Figura 10: Limpeza da Loja de Conveniência.
Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Operacional			
	Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários
Limpeza da Loja de Conveniência;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Operador de caixa1 Operador de caixa 2 Operador de caixa 3 Assist, Loja de Conv.	Oper. de caixa1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3	Assist.Loja de Conv.

Quadro 7: Mudança dos executores da função de Limpeza da Loja de Conveniência.
Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Justificativa da Mudança dos Executores

Nesta função, visualizou-se que a função de limpeza da loja de conveniência não é a responsabilidade fim dos os operadores de caixa, já que a periodicidade é diária. Por isso ao analisar os enquadramentos, observou-se que a Assistente da Loja de Conveniência seria a melhor opção para responder pela função.

3) Função: Reposição das mercadorias na Loja de Conveniência:

A reposição das mercadorias na Loja de Conveniência precisa ser diária, pois a mesma precisa estar sempre abastecida para atender a demanda.

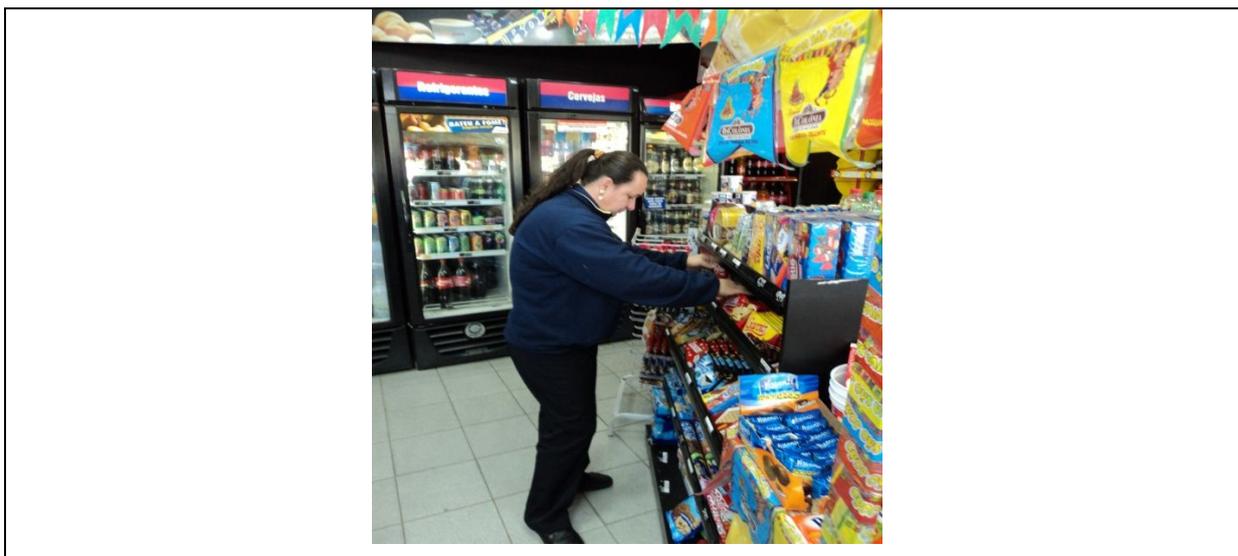


Figura 11: Reposição das mercadorias na Loja de Conveniência.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Operacional			
	Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários
Reposição das mercadorias na Loja de Conveniência;	Diariamente Diariamente Semanalmente Diariamente Diariamente Semanalmente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Assist. Loja de Conv. Compr. Loja de Conv Frentista 3	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4	Assist Loja de Conv. Compr. Loja de Conv Frentista 3

Quadro 2: Mudança dos executores da função de Reposição das mercadorias na Loja de Conveniência;

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Justificativa da Mudança dos Executores

Torna-se necessário um número maior de executores exercendo tal função. Desse modo convém responsabilizar a Assistente da Loja de Conveniência e a responsável pelas Compras Loja de Conveniência, bem como o frentista 3.

4) Função: Análise de crédito do cliente:

A função de Análise de crédito do cliente é muito importante dentre as atividades desempenhadas no posto, pois o objetivo maior é identificar os clientes que futuramente poderão não honrar com as suas obrigações. Esta função é efetuada através do sistema operacional do posto.

Área	Financeiro			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Análise de crédito do cliente;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Financeiro	Financeiro	Auxiliar Administrativo Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4

Quadro 3: Mudança dos executores da função de Análise de crédito do cliente;

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Atualmente esta função é de responsabilidade dos Operadores de caixa 1, 2, 3 e 4 bem como da pessoa a ser contratada para responder pelo Auxiliar administrativo sendo desnecessário o responsável pelo setor financeiro responder por tal função.

5) Função: Cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem:

A função de cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem é executada diariamente a fim de promover a fidelização dos clientes para o posto.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4	Não há executores desnecessários	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4

Quadro 4: Mudança dos executores da função de Cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem ;

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

O Programa quilômetros de vantagem tem como objetivo fidelizar os clientes a utilizar os produtos e serviços oferecidos pelo posto. Por isso continua sendo de responsabilidade dos Operadores de caixa 1, 2, 3 e 4 responder pela função.

6) Função: Abastecimento de veículos:

O abastecimento de veículos é a função de maior exercício na empresa e a que mais gera receita para a mesma, por isso a importância de atender bem os clientes para que os mesmos saiam satisfeitos pelo serviço prestado.

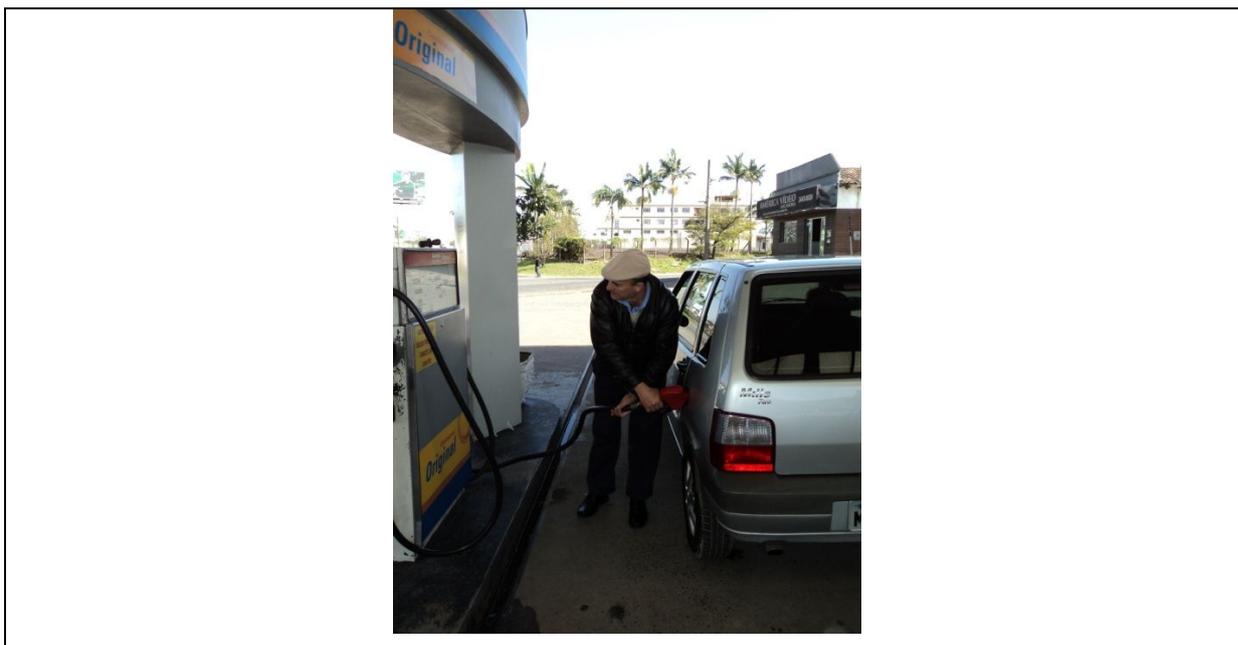


Figura 12: Função: Abastecimento de veículos.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Operacional			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Abastecimento de veículos	Quinzenalmente	Oper. de caixa 1	Oper. de caixa 1	Frentista 1
	Diariamente	Oper. de caixa 2	Oper. de caixa 2	Frentista 2
	Semanalmente	Oper. de caixa 3	Oper. de caixa 3	Motor. do caminhão
	Diariamente	Oper. de caixa 4	Oper. de caixa 4	Frentista 3
	Diariamente	Frentista 1	Ass.Loja de Conv.	Frentista 4
	Diariamente	Frentista 2		Frentista 5
	Semanalmente	Motor. do caminhão		Frentista 6
	Diariamente	Ass.Loja de Conv.		Sócio
	Diariamente	Frentista 3		Proprietário
	Diariamente	Frentista 4		Serviços gerais
	Diariamente	Frentista 5		
	Diariamente	Frentista 6		
	Diariamente	Sócio Proprietário		
Diariamente	Serviços gerais			

Quadro 5: Mudança dos executores da função de Abastecimento de veículos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Como o fluxo de veículos no posto é constante, optou-se por responsabilizar os seguintes cargos para executar o abastecimento de veículos, são eles: frentistas 1 e 2 que auxiliam nos intervalos das refeições o motorista do caminhão que ajuda durante o movimento no final de semana e por fim os frentistas 3,4,5,6, o sócio proprietário, ou seja, o gerente administrativo e o responsável pelos serviços gerais do posto que já praticam tal função no horário normal. Não há necessidade dos Operadores de caixa 1,2,3 e 4 e a Assistente da Loja de Conveniência executarem esta função, já que os mesmos respondem por outras funções.

7) Função: Emissão de notas fiscais para clientes:

A emissão de notas fiscais se dá quando solicitada pelos clientes.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Emissão de notas fiscais para clientes;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Semanalmente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Financeiro	Financeiro	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 2 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Aux.Administrativo

Quadro 6: Mudança dos executores da função de Emissão de notas fiscais para clientes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

A nota fiscal é a maior prova de compra de um produto, por isso a responsabilidade por tal função se apresenta necessária aos executores Operadores de caixa 1,2,3 e 4, bem como da pessoa a ser contratada para responder pelo Auxiliar Administrativo, fazendo desnecessário o executor financeiro.

8) Função: Controle de estoque setor lubrificação:

Para manter o estoque sempre disponível para atender a demanda é necessário também controlar o mesmo a fim de evitar maiores furos e trazer despesas para a empresa.

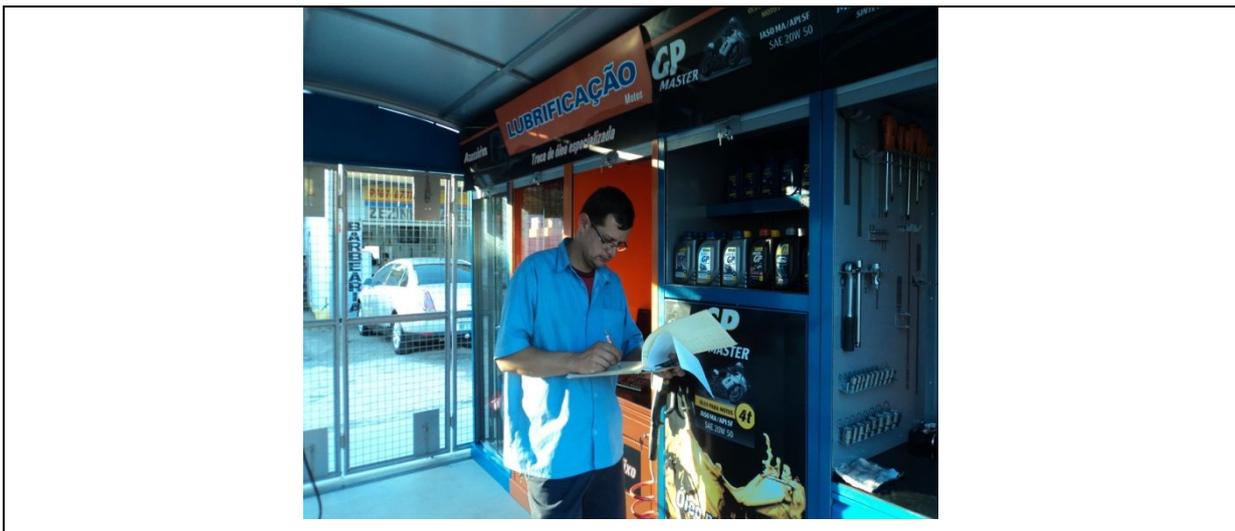


Figura 13: Função: Controle de estoque setor lubrificação:

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Almoxarifado			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Controle de estoque setor lubrificação;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Frentista 2	Oper. de caixa 1 Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4	Frentista 2 Frentista 1

Quadro 7: Mudança dos executores da função de Controle de estoque setor lubrificação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para reduzir os custos e assim aumentar a produtividade da empresa, o controle de estoque do setor de lubrificação é muito importante. Com isso, os Frentistas 1 e 2 respondem por tal função, já que os mesmos apresentam afinidade e domínio do assunto. Assim sendo, se faz desnecessário responsabilizar os Operadores de caixa 1,3 e 4 por tal atividade.

9) Função: Lavação de automóveis quando necessário:

A lavação de automóveis prestigia os clientes que por algum motivo precisam manter os veículos limpos e bem apresentados. Com isso na ausência do lavador de veículos é possível delegar tal função para outro colaborador da empresa.



Figura14: Função: Lavação de automóveis quando necessário.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Operacional			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Lavação de automóveis quando necessário;	Mensalmente Diariamente Mensalmente Mensalmente Semanalmente Diariamente	Oper. de caixa 2 Frentista 3 Frentista 6 Sócio Proprietário Frentista 1 Serviços gerais	Oper. de caixa 2 Frentista 6 Sócio Proprietário	Frentista 3 Frentista 1 Serviços gerais

Quadro 8: Mudança dos executores da função de Lavação de automóveis quando necessário

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

A lavação dos automóveis é um diferencial do posto, por isso é importante manter sempre preparada para atender os clientes, pois muitos priorizam manter os automóveis sempre limpos para fins diversos. Por isso, o Frentista 3, o Frentista 1 bem como o responsável pelos Serviços gerais respondem por tal função. Desse modo, se faz desnecessário responder pela função o Operador de caixa 2 e os Frentistas ,6 e o Sócio Proprietário que responde pela função de gerente operacional, já que cada qual responde por outras obrigações nas suas devidas funções.

10) Função: Limpeza do posto:

Como o fluxo de pessoas e automóveis é bastante intenso se faz necessário que diariamente seja efetuado a limpeza externa do posto.



Figura 15: Função: Limpeza do posto.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Operacional			
	Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários
Limpeza do posto;	Diariamente	Lavador de veículos	Ass.da Loja de Conv	Lavador de veículos
	Diariamente	Frentista 3	Frentista 2	Frentista 3
	Diariamente	Frentista 4	Oper. de caixa 4	Frentista 4
	Diariamente	Frentista 6	Oper. de caixa 3	Frentista 6
	Diariamente	Sócio Proprietário	Oper. de caixa 2	Sócio Proprietário
	Diariamente	Ass.da Loja de Conv		Serviços gerais
	Diariamente	Frentista 1		
	Semanalmente	Oper. de caixa 4		
	Diariamente	Oper. de caixa 3		
	Diariamente	Oper. de caixa 2		
	Diariamente	Serviços gerais		

Quadro 9: Mudança dos executores da função de Limpeza do posto

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Justificativa da Mudança dos Executores

Para manter o ambiente limpo e agradável é necessário que o posto seja limpo diariamente. Por isso, é de responsabilidade do Lavador de veículos e do Frentista 3,4,6, o sócio proprietário, ou seja, o gerente operacional bem como o responsável pelos Serviços gerais executar tal função, pois os mesmos na maioria das vezes utilizam os equipamentos do posto. Com isso, a Assistente da Loja de Conveniência, o frentista 2 e os Operadores de caixa 4,3 e 2, se tornam executores desnecessários, já que cada qual responde por outras obrigações.

11) Função: Calibragem de pneus:

A função praticada auxilia na revisão e a calibragem dos pneus dos automóveis dos clientes.



Figura16: Função: Calibragem de pneus.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Operacional			
	Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários
Calibragem de pneus;	Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente Diariamente	Oper. de caixa 3 Oper. de caixa 4 Frentista 3 Frentista 4 Frentista 5 Lavador de veículos	Oper. De caixa 3 Oper. De caixa 4 Lavador de veículos	Frentista 3 Frentista 4 Frentista 5

Quadro 10: Mudança dos executores da função Calibragem de pneus

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

O serviço de calibragem dos automóveis no posto é de responsabilidade dos Frentistas 3,4 e 5, pois enquadra dentro de suas áreas de atuação, onde circulam os veículos para abastecimento. Assim, não há necessidade dos Operadores de caixa 3 e 4, e o Lavador de veículos executarem essa função, pois prejudica o desempenho de suas devidas funções diárias.

12) Função: Compras de mercadorias setor lubrificação:

As compras de mercadorias do setor lubrificação precisam ser efetuadas semanalmente a fim de atender a demanda.

Área	Almoxarifado			
	Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários
Compras de mercadorias setor lubrificação;	Semanalmente Semanalmente Mensalmente	Frentista 1 Frentista 2 Financeiro	Financeiro	Frentista 1 Frentista 2

Quadro 11: Mudança dos executores da função de Compras de mercadorias setor lubrificação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para atender a demanda do setor lubrificação é necessário que semanalmente seja efetuado compras de mercadorias. Assim sendo, optou-se pelo frentista 1 e 2 continuarem respondendo pela função, já que os mesmos possuem experiência e afinidade na mesma. Com isso, o Financeiro acaba se sobrecarregando em suas atividades, sendo o mesmo desnecessário responder pela obrigação.

13) Função: Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais:

As manutenções nos equipamentos e nos imóveis do posto devem ser efetuadas semanalmente, para que não ocorram problemas que possam comprometer as atividades principais da organização.



Figura 17: Função: Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Operacional			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais;	Diariamente Semanalmente	Frentista 1 Financeiro	Financeiro	Frentista 1

Quadro 12: Mudança dos executores da função de Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Os serviços gerais do posto precisam ser solucionados semanalmente, já que muitas vezes acabam por prejudicar as atividades principais do posto, como por exemplo, o Abastecimento de veículos. Por isso, não é necessário o responsável pelo Financeiro responder por esta função e sim, o frentista 1 que acaba por possuir maior experiência nas diversas situações cotidianas.

14) Função: Aferir os tanques de combustível:

Os tanques precisam ser aferidos diariamente para que assim seja possível obter informações precisas sobre volume de estoque dos combustíveis.



Figura 18: Função: Aferir os tanques de combustível.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Operacional			
	Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários
Aferir os tanques de combustível;	Diariamente Diariamente Diariamente	Frentista 1 Sócio Proprietário Frentista 5	Frentista 1	Sócio Proprietário Frentista 5

Quadro 13: Mudança dos executores da função de Aferir os tanques de combustível

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Os tanques de combustível precisam ser aferidos diariamente, já que através da aferição é possível efetuar o diagnóstico de venda dos combustíveis, bem como distribuir os mesmos nos devidos tanques de combustíveis no momento do recebimento dos mesmos pelo fornecedor. Para responder por tal função é necessário o Frentista 5 e o Sócio Proprietário, ou seja, o gerente operacional, que possuem maior conhecimento e experiência. Já o frentista 1 se torna desnecessário para tal função.

5) Função: Recebimento de mercadorias setor lubrificação:

A conferência das mercadorias do setor de lubrificação se faz necessário diariamente



Figura 19: Função: Recebimento de mercadorias setor lubrificação.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Almoxarifado			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Recebimento de mercadorias setor lubrificação;	Diariamente Semanalmente	Frentista 2 Frentista 1	Não há executores desnecessários	Frentista 2 Frentista 1

Quadro 14: Mudança dos executores da função de Recebimento de mercadorias setor lubrificação

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para o recebimento de mercadorias do setor lubrificação se faz necessário que os executores frentista 1 e 2 continuem por responderem por tal função, já que os mesmos efetuam as compras das mercadorias do setor, o que facilita na conferência da entrega de mercadorias pelos fornecedores.

16) Função: Pedido de combustível:

É necessário que o pedido de combustível seja feito diariamente a fim de suprir a demanda.

Área	Compras			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Pedido de combustível;	Diariamente Semanalmente Mensalmente	Financeiro Sócio Proprietário Motorista do caminhão	Sócio Proprietário Financeiro	Motorista do caminhão

Quadro 15: Mudança dos executores da função de Pedido de combustível

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Justificativa da Mudança dos Executores

Para que os estoques de combustíveis supram a demanda é necessário que seja efetuado o pedido de combustível diariamente. Por isso o Motorista do caminhão se faz necessário na função já que o mesmo possui acesso aos relatórios de vendas dos combustíveis, bem como, a responsabilidade suficiente para tal função. Já o Sócio Proprietário e o responsável pelo Financeiro se fazem executores desnecessários para a devida função, já que respondem por outras obrigações.

17) Função: Manutenção de veículos da empresa:

Os veículos da empresa precisam ser revisados quinzenalmente, já que auxiliam em algumas atividades da empresa.

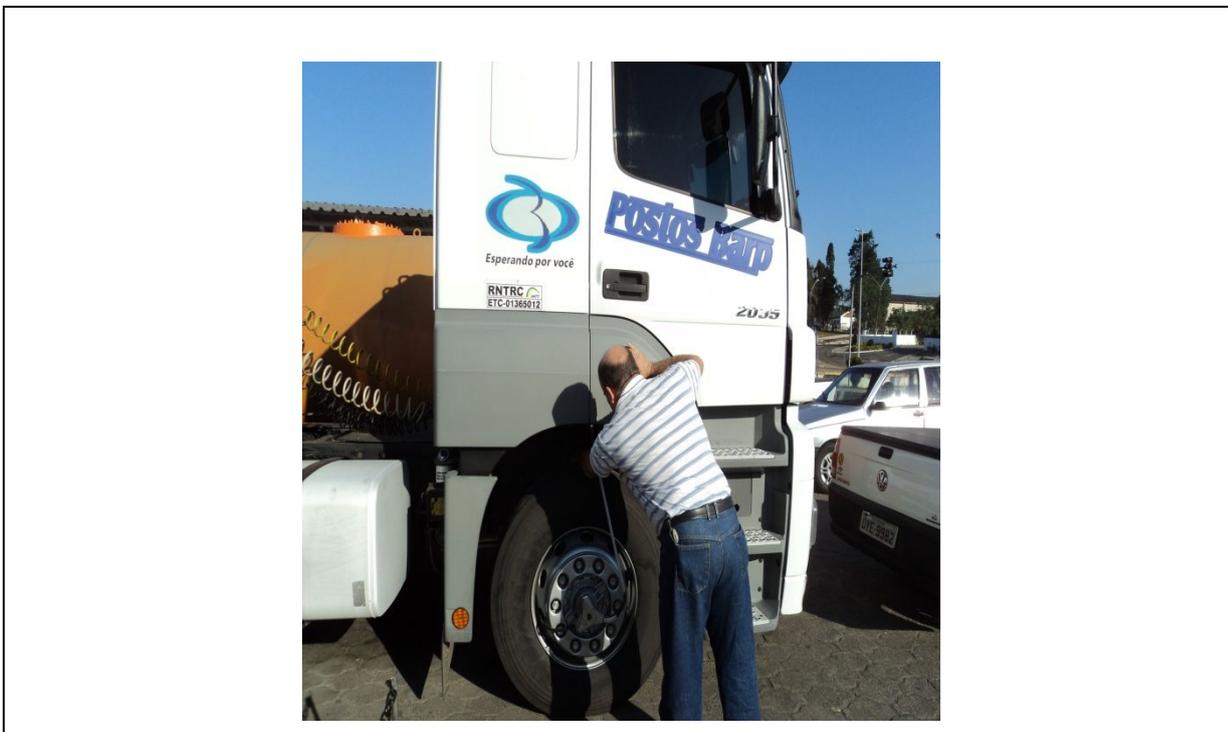


Figura 201: Função: Manutenção de veículos da empresa.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Operacional			
	Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários
Manutenção de veículos da empresa;	Quinzenalmente	Motorista do caminhão	Não há executores desnecessários	Motorista do caminhão

Quadro 16: Mudança dos executores da função de Manutenção de veículos da empresa

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

É necessário realizar a manutenção nos veículos do posto quinzenalmente. Por isso optou-se por deixar o motorista do caminhão como executor necessário, já que o mesmo apresenta maior experiência na função.

18) Função: Ir ao banco e qualquer outro serviço:

Os serviços bancários precisam ser utilizados diariamente com a finalidade de cumprir com as obrigações da empresa.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
	Mensalmente Diariamente	Motorista do caminhão Financeiro Gerente Geral	Motorista do caminhão Financeiro	Gerente Geral

Quadro 17: Mudança dos executores da função de Ir ao banco e qualquer outro serviço

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para efetuar os pagamentos de títulos de fornecedores é necessário ir ao banco diariamente. Com isso torna-se necessário que o Gerente Geral responda pela função, sendo o Motorista de caminhão e o Financeiro, executores desnecessários, pois os mesmos respondem por outras obrigações.

19) Função: Operador de caixa quando necessário:

Na ausência do caixa titular é necessário que outro colaborador da organização seja preparado para responder pela função.

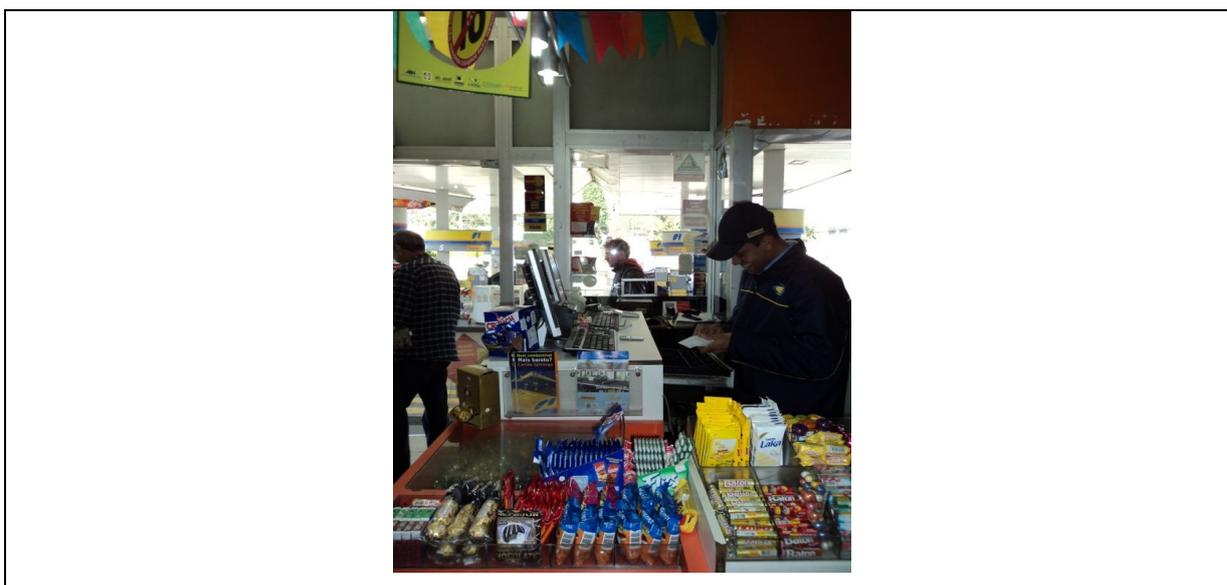


Figura 21: Função: Operador de caixa quando necessário;

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Operacional			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Operador de caixa quando necessário;	Diariamente Quinzenalmente Diariamente	Ass.da Loja de Conv Frentista 6 Financeiro	Financeiro	Ass.da Loja de Conv. Frentista 6

Quadro 18: Mudança dos executores da função de Operador de caixa quando necessário

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para responder por tal função, optou-se por responsabilizar a Assistente da Loja de Conveniência e o Frentista 6 para que seja possível efetuar as folgas de horários de janta e almoço dos funcionários, sendo o Financeiro excludente de responder por tal função.

20) Função: Compras de mercadorias para a Loja de Conveniência;

As compras de mercadorias para a Loja de Conveniência precisam ser efetuadas diariamente a fim de atender a demanda.

Área	Compras			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Compras de mercadorias para a Loja de Conveniência;	Semanalmente Diariamente	Ass.da Loja de Conv Compras Loja de Conveniência	Não há executores desnecessários	Ass.da Loja de Conv Compras Loja de Conveniência

Quadro 19: Mudança dos executores da função de Compras de mercadorias para a Loja de Conveniência

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para que seja possível atender a demanda da Loja de Conveniência é necessário que seja efetuado as compras de mercadorias diariamente. Com isso continua por responsabilidade a Assistente da Loja de Conveniência e a Compras Loja de Conveniência responder por tal função, já que as mesmas possuem habilidades em negociar com os fornecedores.

21) Função: Controle de estoque setor conveniência:

O controle de estoque se faz necessário diariamente já que a quantidade de mercadorias vendidas na Loja de Conveniência é bastante numerosa. Por isso deve ser bem controlada para que não haja prejuízos para a empresa.



Figura 22: Função: Controle de estoque setor conveniência.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Almoxarifado			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Controle de estoque setor conveniência;	Quinzenalmente Diariamente	Ass.da Loja de Conv Compras Loja de Conveniência	Não há executores desnecessários	Ass.da Loja de Conv Compras Loja de Conveniência

Quadro 20: Mudança dos executores da função de Controle de estoque setor conveniência

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para o Controle de estoque setor de conveniência é de fundamental importância que a Assistente da Loja de Conveniência e a das Compras da Loja de Conveniência, continuem a responder por tal função já que as mesmas possuem experiência com as compras de mercadorias da Loja, o que facilita no controle do estoque.

22) Função: Apresentar relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência:

Os relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência precisam ser apresentados semanalmente a fim de identificar quais as percas e os desperdícios gerados pela mesma.

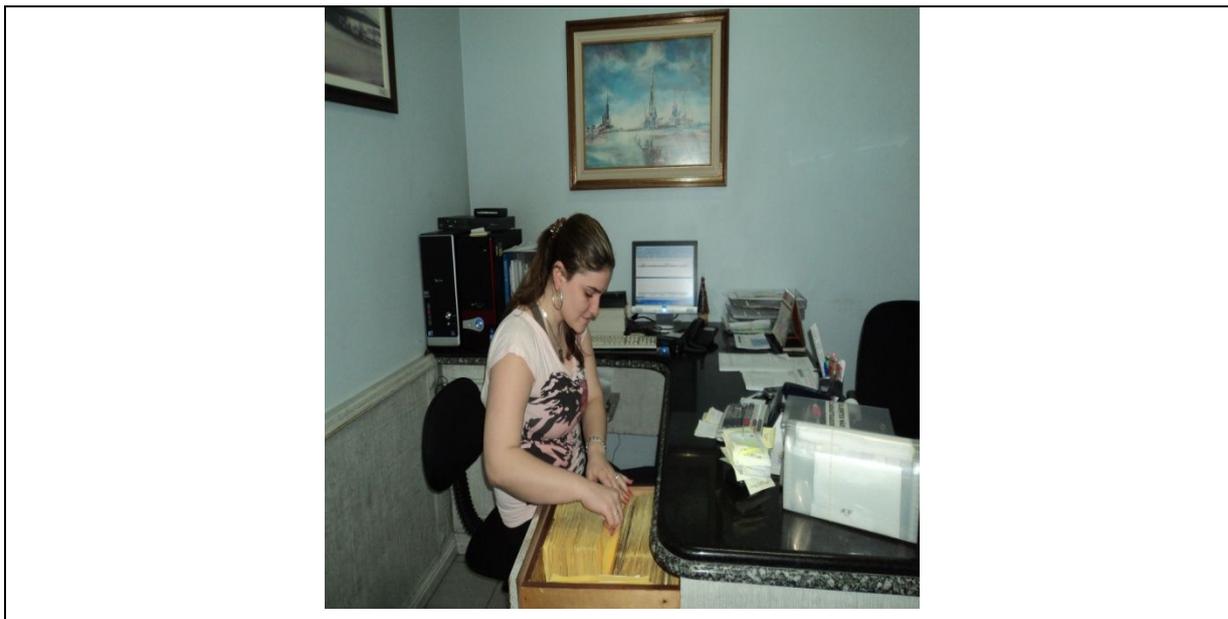


Figura 23: Função: Arquivar notas de clientes.

Fonte: Dados obtidos na empresa em estudo.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Arquivar notas de clientes;	Diariamente Diariamente	Ass.da Loja de Conv Financeiro	Ass.da Loja de Conv Financeiro	Auxiliar Administrativo

Quadro 22: Mudança dos executores da função de Arquivar notas de clientes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Os clientes do posto utilizam de algumas formas de pagamento, dentre elas notas a prazo. Por isso, diariamente é necessário que as notas sejam arquivadas para cobranças futuras. Assim sendo, a pessoa a ser contratada para responder pelo Auxiliar administrativo seria a mais indicada em responder pela função, pois ao arquivar as notas nos devidos fichários, é possível controlar o volume de abastecimentos de cada cliente, bem como o saldo devedor de cada um deles. Com isso, alguns executores se fazem por desnecessário, como é o caso da Assistente da Loja de Conveniência e o Financeiro já que os mesmos respondem por outras obrigações.

24) Função: Entrada de notas fiscais setor conveniência:

As mercadorias entregues pelos fornecedores precisam ser lançadas no sistema operacional da Loja de Conveniência a fim de estabelecer uma melhor relação de custo- benefício para a empresa.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Entrada de notas fiscais setor conveniência;	Diariamente	Compras Loja de Conv.	Não há executores desnecessários	Compras Loja de Conv.

Quadro 23: Mudança dos executores da função de Entrada de notas fiscais setor conveniência

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Logo após as mercadorias serem entregues pelos fornecedores é fundamental que as mesmas sejam encaminhadas para o setor administrativo, já que se torna necessário dar entrada nas notas fiscais no sistema operacional da Loja de Conveniência. Com isso, a responsável pelas Compras da Loja de Conveniência deve continuar responsável por exercer tal função, já que a mesma possui acesso ao sistema operacional bem como informações sobre relatório de vendas e custos dos produtos.

25) Função: Controle de funcionários (demissão, admissão, entre outros processos):

O controle de funcionários precisa ser efetuado semanalmente já que a função se torna bastante burocrática

Área	Recursos Humanos			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Controle de funcionários (demissão, admissão, entre outros processos);	Semanalmente Diariamente	Financeiro Compras Loja de Conv.	Compras Loja de Conv.	Financeiro

Quadro 24: Mudança dos executores da função Controle de funcionários (demissão, admissão, entre outros processos)

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para o controle de funcionários optou-se em responsabilizar o responsável pelo Financeiro da empresa, já que o mesmo possui maior experiência com tal função já praticada. Com isso, se faz desnecessário o responsável pelas Compras da Loja de Conveniência, pois possibilita maior tranquilidade e responsabilidade na execução de suas devidas funções. Ainda assim é possível afirmar que a responsabilidade da Área de Recursos Humanos atribuída ao responsável pelo Financeiro, vem a beneficiar a empresa, pois a mesma acaba por reduzir os custos de admissão caso tivesse que contratar uma pessoa responsável pelas funções praticadas.

26) Função: Controle de ponto funcionários:

Os cartões ponto dos colaboradores da empresa precisam ser conferidos e controlados diariamente a fim de evitar problemas futuros para a organização.

Área	Recursos Humanos			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Controle de ponto funcionários;	Diariamente	Financeiro	Não há executores desnecessários	Financeiro

Quadro 25: Mudança dos executores da função de Controle de ponto funcionários

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Devido à necessidade de fiscalizar e controlar diariamente os cartões pontos dos funcionários se faz por necessário que o responsável pelo Financeiro da empresa responda por tal função, já que o mesmo já tem por responsabilidade elaborar as escalas de horários.

27) Função: Serviços de cobrança:

Os serviços de cobrança precisam ser efetuados quinzenalmente já que podem comprometer o fluxo de caixa da organização.

Área	Operacional/ Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Serviços de cobrança;	Quinzenalmente Mensalmente Mensalmente	Frentista 4 Frentista 6 Sócio Proprietário	Sócio Proprietário Frentista 4	Frentista 6

Quadro 26: Mudança dos executores da função de Serviços de cobrança

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

O serviço de cobrança dentro da empresa é executado quinzenalmente. Por isso, se faz por necessário que o Frentista 6 responda por tal função, já que o mesmo possui mais experiência e confiabilidade de prazo na entrega dos boletos e das cobranças. Com isso, o Frentista 4 e o Sócio Proprietário, se tornam desnecessários pois a demanda é suficiente para o Frentista 6, ou seja, perca de tempo e duplicidade de tarefas.

28) Função: Controle do Livro de Movimentação de Combustível – LMC:

O controle do LMC é necessário que seja executado diariamente visto que o mesmo apresenta as vendas dos combustíveis no decorrer de cada dia.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Controle do Livro de Movimentação de Combustível – LMC	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Aux.Administrativo

Quadro 27: Mudança dos executores da função de Controle do Livro de Movimentação de Combustível-LMC

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

O LMC – Livro de Movimentação de Combustível, deve ser controlado e conferido diariamente. Por isso a pessoa a ser contratada para o cargo de Auxiliar Administrativo deve responder por tal função, já que o mesmo possui acesso aos relatórios de venda dos combustíveis, o que facilita no controle do livro. Com isso, o executor responsável pelo Financeiro se torna desnecessário em responder pela função, já que o mesmo possui outras obrigações perante o setor financeiro.

29) Função: Controle de vale funcionário:

Para que não comprometa o fluxo de caixa da organização é fundamental que haja um controle por parte dos responsáveis pela função.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Controle de vale funcionário;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Aux.Administrativo

Quadro 28: Mudança dos executores da função de Controle de vale funcionário

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para o controle de vale funcionário é fundamental que a pessoa a ser contratada para responder pela função do Auxiliar Administrativo assuma a função, pois o mesmo faz o acompanhamento da parte burocrática da empresa, o que facilita ao exercer tal função. Por isso, optou-se em excluir o Financeiro já que o mesmo acaba por se sobrecarregar, dificultando muitas vezes em responder pelas suas devidas funções.

30) Função: Fechamento de caixa da Loja de Conveniência:

O fechamento do caixa da Loja de Conveniência precisa ser efetuado diariamente a fim de juntar a receita necessária para cumprir com as devidas obrigações.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Fechamento de caixa Loja de Conveniência;	Diariamente	Financeiro	Não há executores desnecessários	Financeiro

Quadro 29: Mudança dos executores da função de Fechamento de caixa Loja de Conveniência

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Os caixas da Loja de Conveniência precisam ser fechados diariamente, por isso o Financeiro continua a exercer a função, pois exige responsabilidade e confiabilidade, já que informações precisam ser corretas.

31) Função: Emissão boleto cobrança:

A emissão dos boletos cobrança precisa ser efetuada quinzenalmente a fim de cumprir com as obrigações da organização.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Emissão boleto cobrança;	Quinzenalmente	Financeiro	Não há executores desnecessários	Financeiro

Quadro 30: Mudança dos executores da função de Emissão boleto cobrança

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

A emissão do boleto de cobrança é efetuada quinzenalmente na empresa, por isso o Financeiro é a pessoa ideal em responder pela função já que o mesmo possui acesso a relatórios financeiros de contas a receber, o que facilita na programação de orçamentos da empresa.

32) Função: Geração de cobranças de notas mensais:

Pelos serviços prestados é fundamental a geração de cobranças de notas mensais a fim de obter o maior numero possível de quantia monetária para cumprir com as obrigações da organização.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Geração de cobranças de notas mensais	Quinzenalmente	Financeiro	Não há executores desnecessários	Financeiro

Quadro 31: Mudança dos executores da função de Geração de cobranças de notas mensais

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para a geração de cobranças de notas mensais é necessário um executor de confiança, por isso a pessoa mais indicada em responder pela função é o Financeiro da empresa.

33) Função: Elaboração de escalas de horários

As escalas de horário precisam ser efetuadas mensalmente de acordo com as necessidades da organização.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Elaboração de escalas de horários;	Mensalmente	Financeiro	Não há executores desnecessários	Financeiro

Quadro 32: Mudança dos executores da função de Elaboração de escalas de horários

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

As escalas de horários dos funcionários precisam ser elaboradas mensalmente. Com isso é de responsabilidade do Financeiro responder pela função, pois o mesmo possui experiência dentre os processos da empresa que acaba por facilitar na elaboração dessas escalas. Ainda assim é possível afirmar que a responsabilidade pela área de recursos humanos atribuída ao responsável pelo Financeiro da empresa se torna benéfico para a mesma, visto que se esse colaborador não tivesse competência para responder pela função, seria necessária a contratação de uma pessoa para o cargo, o que geraria maiores custos para a empresa.

34) Função: Lançamentos de notas de compras no sistema operacional do posto:

Depois de exercida a função de receber as mercadorias do setor lubrificação bem como as compras efetuadas para o posto, é fundamental o lançamento das notas no sistema operacional do posto.

Área	Financeiro			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Lançamentos de notas de compras no sistema operacional do posto;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Aux.Administrativo

Quadro 33: Mudança dos executores da função de Lançamentos de notas de compras no sistema operacional do posto

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Os produtos entregues diariamente pelos fornecedores devem ser logo encaminhados para o setor administrativo para que assim seja lançada no sistema operacional, por isso a pessoa a ser contratada para assumir a responsabilidade de Auxiliar Administrativo é o executor mais preparado em responder pela função, ou seja, possui mais domínio sobre o sistema operacional do posto, sendo desnecessário que o Financeiro responda pela mesma função já que proporciona duplicidade de tarefas.

35) Função: Pagamento á fornecedores:

O pagamento aos fornecedores é efetuado diariamente de acordo com os recursos da empresa.

Área	Financeiro			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Pagamento á fornecedores;	Diariamente	Gerente Geral	Não há executores desnecessários	Gerente Geral

Quadro 34: Mudança dos executores da função de Pagamento á fornecedores

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

O Gerente Geral deve continuar a responder pelo pagamento aos fornecedores diariamente, já que o mesmo tem acesso a recursos da empresa, devido aos fechamentos de caixas, bem como acesso as contas a receber da empresa.

36) Função: Fechamento caixa posto:

O fechamento do caixa do posto se faz necessário diariamente já que através dele é obtido o maior número de recursos monetários que são utilizados para cumprir as obrigações da empresa.

Área	Financeiro			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Fechamento caixa posto;	Diariamente	Gerente Geral	Não há executores desnecessários	Gerente Geral

Quadro 35: Mudança dos executores da função de Fechamento caixa posto

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

O fechamento de caixa do posto é necessário ser executado diariamente. Por isso optou-se em continuar a responsabilizar o Gerente Geral da empresa, pois o mesmo apresenta experiência suficiente para a função.

37) Função: Abertura de cadastros de clientes:

A abertura de cadastro dos clientes é efetuada semanalmente já que é preciso colher informações detalhadas dos futuros clientes.

Área	Administrativo			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Abertura de cadastros de clientes;	Semanalmente	Financeiro	Não há executores desnecessários	Financeiro

Quadro 36: Mudança dos executores da função de Abertura de cadastros de clientes

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

É fundamental que o responsável pela área financeira da empresa continue a responder pela função de Abertura de cadastro de clientes, já que se faz por necessário colher informações detalhada dos clientes, a fim de não comprometer a situação financeira da empresa.

38) Função: Controle de cobranças referente á notas e boletos:

O controle de cobrança se faz diariamente já que a mesma pode comprometer a situação financeira da empresa.

Área	Financeiro			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Controle de cobranças referente á notas e boletos;	Diariamente	Financeiro	Não há executores desnecessários	Financeiro Gerente Geral

Quadro 37: Mudança dos executores da função de Controle de cobranças referente á notas e boletos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

O controle de cobranças referente á notas e boletos é de grande importância para a empresa, já que se torna necessário controlar possíveis inadimplências que possam ocorrer no futuro. Por isso é importante que o responsável pelo Financeiro e o Gerente Geral da empresa continue a responder pela função.

39) Função: Contas á pagar:

O controle contas á pagar deve ser diário já que se faz necessário uma programação dos recursos disponíveis para a empresa.

Área	Financeiro			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Contas á pagar;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Gerente geral

Quadro 38: Mudança dos executores da função de Contas á pagar.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Como a função contas a pagar é de fundamental importância no negócio já que se torna as obrigações da empresa, optou-se em continuar a responsabilizar o Gerente Geral pela função, já que o mesmo apresenta o perfil e a experiência financeira necessária para responder pela função, ou seja, o Gerente geral possui acesso a saldos bancários aos extratos bancários da empresa etc. Por isso o responsável pelo Financeiro se torna executor desnecessário

40) Função: Conferência de cheques a serem depositados

Os cheques dos clientes devem ser atenciosamente conferidos para que não venham a ocorrer cheques depositado antes da data que podem trazer sérios problemas para a empresa.

Área	Financeiro			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Conferência de cheques a serem depositados;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Gerente Geral

Quadro 39: Mudança dos executores da função de Conferência de cheques a serem depositados

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

A conferência de cheques a serem depositados se faz necessário pelo fato de que possa vir ocorrer problemas de depósito dos mesmos antes da data combinada junto ao cliente, acarretando sérios problemas a empresa e transtorno aos clientes. Por isso, o Gerente Geral é o executor com dever de conferir os cheques a serem depositados, já que o mesmo faz o fechamento dos caixas do posto no sistema operacional, o que facilita na conferência nas datas dos possíveis cheques a serem depositado sendo o responsável pelo Financeiro executor desnecessário.

41) Função: Cobrança de cheques devolvidos:

A cobrança dos cheques devolvidos precisa de maior atenção, já que o não pagamento dos mesmos pode comprometer o fluxo de caixa da empresa.

Área	Financeiro			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Cobrança de cheques devolvidos;	Semanalmente	Financeiro	Não há executores desnecessários	Financeiro

Quadro 40: Mudança dos executores da função de Cobrança de cheques devolvidos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

O Financeiro da empresa continua a responder pela cobrança de cheques devolvidos já que a não cobrança dos mesmos deve ser efetuada semanalmente e pode afetar a situação financeira da empresa. Assim sendo é importante que o responsável fique atento aos cheques encaminhados pelos Operadores de caixa através do fechamento dos caixas do posto.

42) Função: Contratos de seguros e documentos legais do posto:

Os documentos legais do posto precisam ser controlados mensalmente para que não venham a comprometer o funcionamento da empresa.

Área	Financeiro			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Contratos de seguros e documentos legais do posto;	Mensalmente	Financeiro	Não há executores desnecessários	Gerente Geral

Quadro 41: Mudança dos executores da função de Contratos de seguros e documentos legais do posto
Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

O Gerente geral da empresa é a pessoa mais indicada para responder pelos Contratos de seguros bem como os documentos legais do posto, já que o mesmo possui conhecimento suficiente e executa os processos conforme a obrigatoriedade e a disponibilidade financeira da empresa. Assim sendo, o Financeiro se torna executor desnecessário já que o mesmo apresenta outras funções a serem desempenhadas.

43) Função: Análise diária de abastecimentos:

Através da análise diária de abastecimentos no sistema operacional do posto é possível prever a quantidade de combustível a ser pedido para o fornecedor.

Área	Financeiro			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Análise diária de abastecimentos;	Diariamente	Financeiro	Financeiro	Aux.Administrativo

Quadro 42: Mudança dos executores da função de Análise diária de abastecimentos
Fonte: Elaborado pela pesquisado

Justificativa da Mudança dos Executores

O acompanhamento da análise de abastecimentos se faz necessária diariamente. Por isso a pessoa a ser contratada para assumir a função de auxiliar administrativo é a pessoa mais indicada por responder pela função, já que o mesmo precisa efetuar o pedido de combustível diariamente. Com isso o responsável pelo Financeiro se torna executor desnecessário, pois evita a duplicidade de tarefas.

44) Função: Conferência de relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência:

A conferência de relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência precisa ser efetuada semanalmente, pois evita furos em grande quantidade no estoque.

Área	Almoxarifado			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Conferência de relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência;	Semanalmente	Compras Loja de Conv.	Não há executores desnecessários	Compras Loja de Conv.

Quadro 43: Mudança dos executores da função de Conferência de relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para conferir os relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência é necessário que o responsável pelas Compras da Loja de Conveniência continue a responder por tal função, já que a mesma possui a experiência no setor.

45) Função: Lubrificador de automóveis quando necessário:

A lubrificação dos automóveis é feita de acordo com a necessidade de cada veículo, por isso, é importante que os executores da função estejam preparados e treinados para exercer a função.

Área	Almoxarifado			
Função	Periodicidade	Executores Atual	Executores desnecessários	Executores necessários
Lubrificador de automóveis quando necessário;	Mensalmente Semanalmente	Frentista 6 Frentista 4	Frentista 6 Frentista 4	Frentista 1 Frentista 2

Quadro 44: Mudança dos executores da função de Lubrificador de automóveis quando necessário.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Justificativa da Mudança dos Executores

Para efetuar a função mencionada se faz por executor necessário os Frentistas 1 e 2, já que os mesmos possuem maior experiência e aptidão com a função. Por isso, os Frentistas 6 e 4 possuem outras obrigações a serem cumpridas se tornando então executores desnecessários.

f) Nova Estrutura Organizacional da Empresa:

Com embasamento na fundamentação teórica do presente estudo bem como o período de estágio que a pesquisadora desenvolveu na empresa foi possível propor algumas mudanças nos processos organizacionais da mesma. Com isso, a pesquisadora elaborou uma nova proposta de estrutura organizacional demonstrando através de um organograma. A proposta possibilitou a pesquisadora desenvolver um Funcionograma de cada cargo que permitiu conhecer e descrever a carga de trabalho de cada cargo.

As Figuras 17 e 18 apresentam o organograma da estrutura organizacional antiga e a proposta da pesquisadora realizada a partir das análises no item anterior.

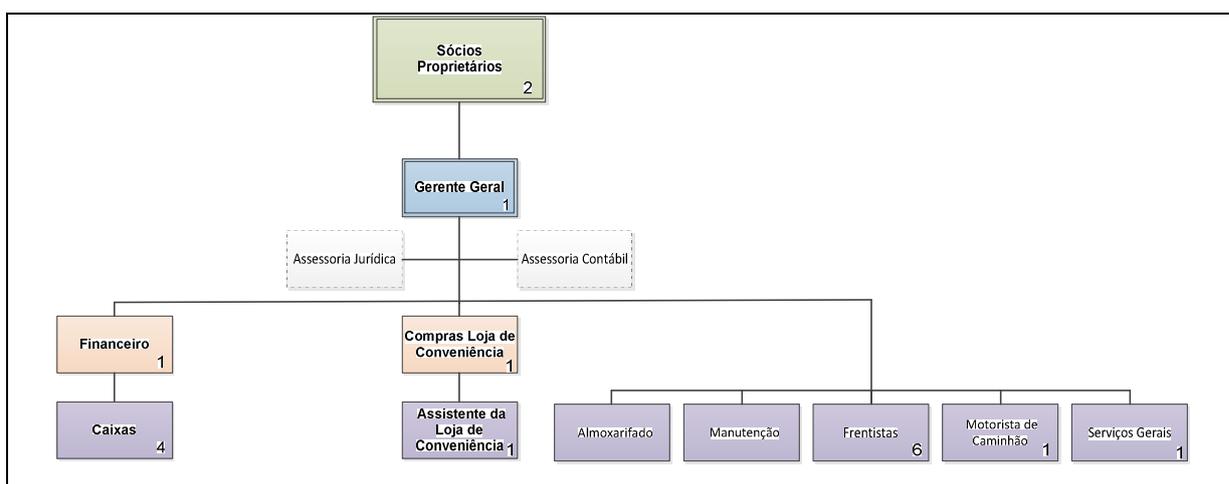


Figura 24: Organograma Atual da Empresa em Estudo.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador após a realização da pesquisa.

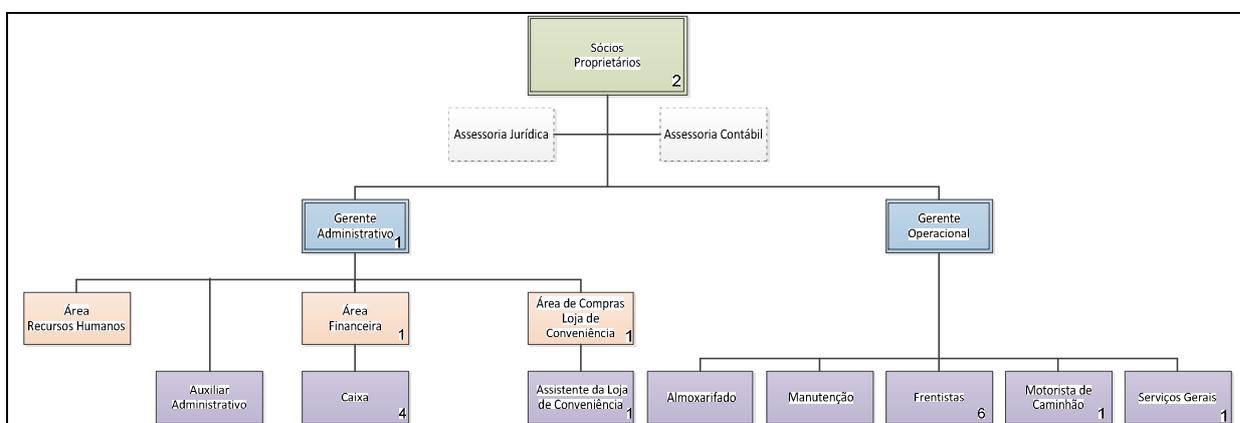


Figura 25: Novo Organograma da Empresa em Estudo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Segundo Robbins (1999), as transformações que imperam nas organizações exigem capacidade organizacional para adaptar as novas estruturas, ou seja, é necessário desenvolver uma capacidade contínua de adaptação à mudança.

Pode-se perceber que no modelo anterior um dos sócios proprietários (que trabalha atualmente na empresa), não possuía uma definição precisa do seu âmbito de responsabilidades na hierarquia da empresa. O que estava subtendido por todos os colaboradores é que ele era um dos donos, porém não era esclarecida sua atuação na cadeia de comando, isto porque o mesmo atuava diretamente nas funções operacionais da empresa. Com a nova proposta apresentada pela pesquisadora, este sócio proprietário assume a gerência operacional, estando sob sua responsabilidade os setores de almoxarifado, manutenção, frentistas e motorista de caminhão. Pode-se dizer que esta mudança permite que os colaboradores sob sua responsabilidade, fiquem mais seguros em realizar reivindicações e até mesmo conhecerem quem de fato é o seu superior direto.

Outro ponto de destaque é a migração do gerente geral para o cargo de gerente administrativo. Este, por sua vez, terá a responsabilidade de gerenciar as áreas de recursos humanos, financeira, auxiliar administrativo e a área de compras para a loja de conveniência. Este ajuste foi necessário, pois o mesmo apresentava-se sobrecarregado por ter que responder por questões operacionais, sendo que as questões administrativas precisavam de uma melhor atenção.

No modelo antigo, as funções de recursos humanos, compras e financeiro eram exercidas por três colaboradores, sendo que as atribuições não eram distribuídas por níveis de responsabilidades, isto é, todos faziam tudo. Com o passar do tempo, as atividades foram aumentando o que ocasionou sobrecarga de trabalho e existência de conflitos. Para resolver tal problema, optou-se pela contratação de um auxiliar administrativo para dar suporte ao gerente administrativo e as demais áreas vinculadas, além de subdividir as funções de recursos humanos, financeiro e compras em áreas distintas e quem ficará responsável pelas mesmas.

Sendo assim, estarão sob responsabilidade do gerente administrativo três colaboradores que atuarão nas seguintes áreas: 1 (um) colaborador atuará nas áreas de recursos humanos e financeiro; 1 (um) colaborador atuará na área de compras da loja de conveniência e 1 (um) colaborador atuará como auxiliar

administrativo, dando suporte as áreas de recursos humanos, financeiro e administrativo.

Para esclarecer a funcionalidade de cada cargo, nos Apêndices 1 a 11 deste trabalho os funcionogramas descrevem as funções de cada colaborador, bem como, a periodicidade de cada uma. Para Ballestero (1997), o funcionograma tem como objetivo representar as funções exercidas na empresa através da descrição das atividades por áreas e suas devidas responsabilidades.

Nos itens a seguir descreve-se o número de colaboradores para cada cargo apresentado na proposta da estrutura organizacional.

1) Sócios Proprietários/Gerente Operacional (Apêndice I):

A empresa possui 2 (dois) Sócios Proprietários, porém apenas 1 (um) deles participa das atividades da organização, ou seja, o sócio participante é majoritário e responde pela função de Gerente Operacional.

2) Almojarifado Loja de Conveniência (Apêndice II):

A responsabilidade do Almojarifado da Loja de Conveniência é representado por 2 (duas) colaboradoras da empresa tais como: 1 (uma) responsável pela Área Compras Loja de Conveniência e 1 (uma) subordinada Assistente da Loja de Conveniência.

3) Setor Administrativo / Gerente Administrativo (Apêndice III):

O Setor Administrativo da organização é composto apenas por 1 (um) colaborador, sendo ele o Gerente Administrativo.

4) Área de Recursos Humanos (Apêndice IV)

A Área de Recursos Humanos foi proposta pela pesquisadora, sendo que 1 (um) colaborador responderá pela função, ou seja, o responsável pelo Financeiro da empresa.

5) Área Financeira (Apêndice V)

A Área Financeira da empresa é representada por apenas 1 (uma) pessoa que seria o responsável pelo Financeiro da empresa, sendo a mesma subordinada ao Gerente Administrativo.

6) Setor Administrativo/ Auxiliar Administrativo (Apêndice VI)

O auxiliar administrativo foi um setor proposto pela pesquisadora, para dar suporte principalmente ao Gerente Administrativo e as demais áreas vinculadas. Por isso é necessário a contratação de 1 (uma) pessoa que responderá pela função.

7) Financeiro/ Caixa (Apêndice VII)

O setor caixa é representado por 4 (quatro) operadores de caixa, porém a responsabilidade por tal setor fica por conta do responsável pela Área Financeira da empresa.

8) Setor Operacional/ Almojarifado Posto (Apêndice VIII)

No setor de Almojarifado do Posto 2 (duas) pessoas respondem pela função, ou seja, o Frentista 1 e o Frentista 2. Porém a responsabilidade pelo setor fica por conta do Gerente Operacional.

9) Setor Operacional/ Manutenção (Apêndice IX)

No setor Manutenção a responsabilidade pela função se dá apenas por 1(um) colaborador da organização, sendo de responsabilidade do Frentista 1.

10) Setor Operacional/ Motorista de caminhão (Apêndice X)

Neste setor operacional apenas 1 (um) funcionário responde pela função sendo ele o motorista do caminhão.

11) Setor Operacional/ Frentistas (Apêndice XI)

Neste setor operacional encontram-se responsáveis pela função 6 (seis) frentistas.

12) Setor Operacional / Serviços Gerais (Apêndice XII)

Neste setor operacional apenas 1(um) funcionário responde pela função de Serviços gerais.

Depois de apresentado às funções e a periodicidade de cada cargo dentro da proposta do organograma da empresa, apresenta-se no quadro 48 o volume de funções *versus* a periodicidade de cada cargo na estrutura organizacional da empresa em estudo.

Cargo	Volume de funções <i>versus</i> periodicidade				Total de Funções
	Diária	Semanal	Quinzenal	Mensal	
Sócio Proprietário	3	-	-	-	3
Compras Loja de Conveniência	5	1			6
Assistente da Loja de Conveniência	6	2	1		9
Gerente Administrativo	6	1		1	8
Recursos Humanos	2			1	3
Financeiro	3	2	2		7
Auxiliar Administrativo	6	1			7
Operador de caixa 1	3				3
Operador de caixa 2	3				3
Operador de caixa 3	3				3
Operador de caixa 4	3				3
Almoxarifado posto	2	1			3
Manutenção		1			1
Motorista de caminhão	1		2		3
Frentista 1	4	3			7
Frentista 2	4	1			5
Frentista 3	4	1			5
Frentista 4	3				3
Frentista 5	3				3
Frentista 6	3			1	4
Serviços gerais	3				3

Quadro 45: volume de funções *versus* a periodicidade

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Assim sendo, é possível perceber que as funções estão bem distribuídas em relação à periodicidade, dentro do número de horas trabalhadas disponíveis por cada colaborador da empresa, o que não apresenta carga de trabalho em excesso. Com isso é possível que os colaboradores exerçam suas funções com mais qualidade buscando sempre oferecer aos clientes um melhor atendimento.

A partir disso a empresa apresentará para os seus colaboradores e definirá a sua atuação dentro da estrutura organizacional proposto pela pesquisadora.

a) A implementação

Os resultados da pesquisa foram revisados e analisados primeiramente com os sócios da empresa bem como para o gerente administrativo, que logo se apresentaram bem otimistas com o presente estudo e propuseram para a pesquisadora a importância de colocar o mesmo em prática, já que em um futuro próximo há uma pretensão de efetuar uma reforma externa e interna a fim de oferecer aos clientes maior comodidade bem como qualidade no atendimento, buscando estar sempre a frente do mercado.

Com isso, a pesquisadora promoveu um segundo encontro de apresentação dos resultados da pesquisa, no qual foram convocados os sócios proprietários, o gerente administrativo bem como os colaboradores da empresa. Em um primeiro momento os colaboradores se mantiveram apreensivos já que a pesquisadora colocou aos mesmos que algumas mudanças precisavam ser feitas, o que gerou certa resistência por parte dos colaboradores devido à rotina de trabalho no qual já estavam acostumados.

Porém, a pesquisadora mediadora logo resgatou na literatura bem como colocou aos participantes a importância de uma estrutura organizacional capaz de bem distribuir os cargos e funções apresentando aos mesmos quem é subordinado de quem. Ainda assim, a pesquisadora apresentou a proposta de contratação, sendo ela 1 (um) auxiliar administrativo, e realçou as funções então representadas pelo sócio majoritário como sendo 1 (um) gerente operacional e 1 (um) gerente administrativo, cada qual responsável pelos seus respectivos setores.

Ao final da segunda reunião a pesquisadora mediadora percebeu que alguns colaboradores haviam entendido a importância de haver uma estrutura organizacional definida. Com isso, alguns contribuíram avaliando os resultados da pesquisa como satisfatório e fundamental para haver uma boa comunicação e entendimento no dia a dia trabalho. A pesquisadora então finaliza o encontro satisfeita e preparada para aplicar o presente estudo na empresa em questão.



Figura 26: Reunião de Implementação da Pesquisa.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa proporcionou alguns benefícios à pesquisadora tais como: a compreensão sobre os conceitos organizacionais e as mudanças que precisam ser realizadas. Através da pesquisa foi possível entender que é fundamental a realização de uma estrutura organizacional adequada e organizada, o que facilitou para a pesquisadora ter um melhor entendimento na elaboração da mesma.

A partir dos conhecimentos adquiridos neste estudo pesquisadora conseguiu visualizar através da pesquisa de campo a atual estrutura da empresa. Na pesquisa de campo foram constatados alguns problemas internos já que a empresa não possuía uma estrutura organizacional bem definida. Para a realização dessa pesquisa foi importante o apoio de todos os colaboradores da empresa, além da colaboração do sócio majoritário, então representado pelo ser herdeiro, a necessidade de estabelecer o levantamento dos dados da empresa para que assim fosse possível conhecer a situação atual da mesma. Ainda assim, inicialmente foi promovida uma reunião de conscientização com os colaboradores com o intuito de levantar as funções desempenhadas pelos mesmos, que facilitou no entendimento dos processos executados na empresa.

Desse modo, apresenta-se como os objetivos da pesquisa foram atingidos, tais como: a) **Levantar as atividades desempenhadas por todos os colaboradores da empresa em questão:** refere-se ao primeiro momento da pesquisa que foi promovido pela pesquisadora uma reunião de conscientização com os colaboradores da empresa a fim de levantar as atividades desempenhadas pelos mesmos; b) **Organizar as atividades entre funcionários e setores:** através dos dados coletados na reunião e dos formulários entregues aos colaboradores a pesquisadora pode analisar as funções e organizá-las por setor e funcionário, além de verificar a periodicidade em que executam tais atividades; c) **Elaborar uma representação gráfica da estrutura organizacional da empresa em questão:** logo após as funções organizadas entre os colaboradores da empresa a pesquisadora propôs um organograma já que a mesma não possuía; **Propor uma estrutura organizacional para a empresa a partir dos resultados obtidos na pesquisa:** após todos os dados obtidos a pesquisadora propôs, através de reuniões com os sócios proprietários, gerente administrativo e demais colaboradores a implementação da proposta da nova estrutura organizacional.

A pesquisa em questão trouxe benefícios para a empresa, pois através dela pode se entender e melhor distribuir as funções entre os colaboradores a fim organizar os processos. Já a contribuição da pesquisa para a organização foi rever os processos executados evitando conflitos entre os colaboradores da empresa.

Pode-se concluir que esta pesquisa permitiu visualizar alguns pontos que ainda precisam ser resolvidos, já que as mudanças geram, na maioria das vezes, resistências por parte dos colaboradores da empresa, por falta de cultura organizacional, bem como, a comunicação entre os mesmos. Os pontos que ainda precisam ser resolvidos são: a falta de comunicação organizacional entre os colaboradores da empresa bem como a cultura organizacional. Este último se refere à forma de pensar de cada colaborador, além da postura dos gestores em desenvolver uma gestão mais participativa, envolvendo os colaboradores nas mudanças e nos planos para o futuro da empresa. Por se tratar de uma empresa familiar, sabe-se que a resolução destes pontos tende a ser um tanto complexa, justamente porque desassociar a cultura da família da cultura da empresa é bem desafiador. Porém, sabe-se que se a família não se profissionalizar, ficará ultrapassada em relação à concorrência e o mercado já está dando os sinais para a profissionalização.

Não se pode deixar de considerar que este estudo foi estruturado numa metodologia prática, no qual, outros interessados poderão replicar em suas instituições, principalmente no que se refere a empresas de micro e pequeno porte. Neste sentido, conclui-se que esta pesquisa será útil para a universidade, pois servirá de fonte para os demais acadêmicos interessados no assunto, sendo o mesmo de grande contribuição, já que se trata de um estudo real sobre estrutura organizacional.

Outra conclusão que se chega ao final deste estudo, é que toda revisão ou definição de uma estrutura organizacional, primeiramente é necessário levar em conta o estilo e as características dos líderes e dos colaboradores da empresa, já que é dos mesmos se obtém à maior parte das informações para o desenvolvimento de um trabalho deste nível.

Outro ponto digno de nota, é que este estudo por ter caráter intervencionista no ambiente organizacional, permitiu que a pesquisadora aplicasse os conhecimentos adquiridos na disciplina de Organização, Sistemas e Métodos do Curso de Administração, na qual se dedicou por longos 4 (quatro) anos. Esta

experiência é considerada muito relevante para o desenvolvimento de competências e habilidades na pesquisadora, tendo em vista que o ambiente real (mercado de trabalho) requer dos profissionais a capacidade de não somente lidar com a técnica em si, mas ter a capacidade de lidar com as pessoas.

O que se pode ainda inferir é que a pesquisadora pretende implantar a proposta da estrutura organizacional na empresa em estudo, pois tem o propósito de melhorar os processos internos da organização perante as exigências do mercado consumidor. Estas exigências emergem todos os dias, tendo em vista que o mercado da região de Criciúma, SC no segmento de comércio de combustíveis tem crescido consideravelmente. Neste sentido, só sobreviverá aquela empresa que se apresentar preparada para atender um público que não busca somente a compra do combustível em si, mas outros serviços agregados que lhes ofereça maior comodidade.

Assim sendo, conclui-se que a definição de uma estrutura organizacional é necessária não somente a médias e grandes empresas, mas também se adéqua as micros e pequenas empresas. Esse argumento se justifica, pois quando se tem a definição dos limites hierárquicos, bem como, os papéis e responsabilidades de cada colaborador, é possível que haja canais de comunicação eficientes e segurança na execução das rotinas diárias.

REFERÊNCIA

ACKOFF, Russell L. **Gerência em pequenas doses**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1988. 142 p.

ARAÚJO, Jorge Sequeira de. **Administração de materiais**. 5 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1981. 303 p.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.

AUSTIN, J. L. **Quando dizer é fazer** palavras e ação. Porto Alegre: Artmed, 1990. 136 p.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de Organizações Sistemas Métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 1997.

BASIL, Douglas C. **O empresário diante das transformações sociais, econômicas e tecnológicas**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil, 1978. 303 p.

BENNIS, Warren G., et al. **Liderança e gestão de pessoas**. São Paulo: PubliFolha, 2002. 199 p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002. 185 p.

BRUNI, Adriano Leal. . **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007. 382p.

BULGACOV, Sérgio. . **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007. 187 p.

CERTO, Samuel. **Administração Moderna**. São Paulo: Ed Prentice Hall, 2003. 568p.

CHIAVENATO, Idalberto,. **Administração : teoria, processo e prática**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2000. 416 p.

_____, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 1999. 194 p.

_____, Idalberto. **Princípios da Administração**. Rio de Janeiro: Ed Campus, 2006. 375p.

COHEN, Allan, Stephen; FINK. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003. 641p.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração (2 ed.)**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DIAS, Sérgio Roberto. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.

GODOY, Arilda S., **Introdução á pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In Revista de Administração de Empresas, v.35, n.2, Mar/Abr.1995a, p.57-63.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os novos desafios da empresa do futuro**. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

HERZOG, JP **Pessoas: o fator crítico na gestão da mudança**. Jornal de Sistemas de Gestão, Cleveland, v. 42, n. 3, p. 6-11, 1991.

SANCES, Consultoria e Sistemas. **Anfavea: produção cresce 6,7 % em maio. 2011**. Disponível em > <http://www.sances.com.br/noticias/2011/06/anfavea-producao-cresce-67-em-maio>> Acesso em 23/09/2011

PORTAL Vermelho. **ANP divulga anuário do setor de petróleo e gás natural. 2011**. Disponível em <http://www.vermelho.org.br/noticia.php?id_noticia=159470&id_secao=2> Acesso em 25/10/2011

KETS DE VRIES, Manfred F. R. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 724 p.

KREPS, Gary L. **Comunicação organizacional: teoria e prática**. Segunda edição. Nova York: Longman, 1990.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 2.ed São Paulo: Atlas, 1989. 183 p.

LERNER, Walter. . **Organização, sistemas e métodos**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1978. 263 p.

MAANEN John, Van **Recuperação de métodos qualitativos para a pesquisa organizacional**: um prefácio, em Administrative Science Quarterly, vol.24, no.4, dezembro de 1979b, pp.539-550.

MACEDO-SOARES, TDL v. **A. alianças estratégicas e redes: ferramentas conceituais para a avaliação estratégica**. Livro de Leituras GBATA Conferência Internacional. Roma: Universidade de São João, 2002. p. 292-305.

MANNING, Peter K., **metáforas do campo: as variedades de discurso organizacional**, Administrative Science Quarterly, vol.24, no4.December 1979, pp.660-671.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

_____.**Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:eduel, 2003. p.11-25.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. Vol. 1, São Paulo, Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. . **Fundamentos de administração**: manual compacto para as disciplinas TGA e Introdução à Administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 267 p.

_____. **Introdução a administração.** 7. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.

_____. **Introdução á Administração.** São Paulo: Ed Atlas, 2000. 546p.

MEYER JÚNIOR, Victor; FINGER, Almeri Paulo. **Desafios da administração universitária.** Florianópolis: Ed. UFSC, 1989. 400 p.

MINTZBERG, Henry. . **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995. 304 p

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2. ed São Paulo: Atlas, 2006. 334 p.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Ed.Bookman, 2004.

MORGAN, John S. **administração da mudança** as estratégias para tirar proveito das mudanças. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1976. 253 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. **Introdução à organização burocrática.** [2. ed. rev.] São Paulo: Thomson, 2004. 292p.

OLIVEIRA, Otávio J.; MELHADO, Silvio Burrattino. **Como administrar empresas de projeto de arquitetura e engenharia civil.** São Paulo: PINI, 2006. 64 p.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 320 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, (1992). **Desenvolvimento organizacional: teoria, prática e pesquisa.** em: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). **Manual de Psicologia Industrial e Organizacional** (p.719-822), **Consultoria de Imprensa Psicólogos:** Palo Alto, Califórnia, 2003.

RANSON, S., Hinings, B., GREENWOOD, R. **A estruturação de estruturas organizacionais.** Science Quarterly administrativa, v.25, n.1, p.1-17, mar. 1980.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da administração.** São Paulo: Saraiva, 2003. 154 p.

RIEL, C. B. M. van. (1995). **Princípios da comunicação corporativa.** Londres: Prentice Hall. [Links] RAC, Curitiba, v.14, n. 2, art. 3, pp 229-250, Mar. / Abr. 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Administração : mudanças e perspectivas.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2000-2002. 524 p.

SANTOS, F.C.A.: **Dimensões competitivas e estratégia de recursos humanos; importância para a gestão de negócios em empresas manufatureiras.** Tese de Doutorado (339p.), EAESP/FGV, SãoPaulo, 1998.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimentos** seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1975. 155 p.

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

ROBBINS, S. P. (1999). Mudança Organizacional e Administração do Estresse. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423).

SILVA, Jader Cristino de Souza; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. **Organizações Familiares e Tipologias de Análise: O caso da Organização Odebrecht.** Anais Eletrônicos, ENANPAD, 1999.

STONER, James Arthur Finch,; FREEMAN, R. Edward,. **Administração.** 5. ed Rio de Janeiro: LTC, c1994. 533 p

STONER, James A. F., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 266p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John A. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000. 433p.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R. **Estratégias de mudança planejada**. New York: John Wiley & Sons, 1977.

APÊNDICE

Apêndice I: Funcionograma Sócios Proprietários/Gerente Operacional

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 1/12

Setor	Sócios Proprietários
Cargo	Gerente Operacional

Finalidade	
O Gerente Operacional tem como responsabilidade fazer o abastecimento dos veículos dos clientes, fiscalizar a limpeza do posto, aferir os tanques de combustível, bem como responder pelas atividades desempenhadas pelos setores de Almoxarifado, Manutenção, Frentistas e Motorista de caminhão.	
Funções	Periodicidade
Abastecimento de veículos;	Diariamente
Limpeza do posto;	Diariamente
Aferir os tanques de combustível;	Diariamente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC001	01
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

Apêndice II: Funcionograma Almojarifado Loja de Conveniência.

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 2/12

Setor	Loja de Conveniência.
Cargo	Compras Loja de Conveniência e Assistente da Loja de Conveniência.

Finalidade
Manter o estoque da loja de conveniência organizado, atualizado e abastecido para suprir a demanda.

Funções	Área	Periodicidade	
		Assistente	Responsável pelo Compras
Controle de estoque;	Loja Conveniência	Quinzenalmente	Diariamente
Recebimentos de mercadorias;	Loja Conveniência	Diariamente	Diariamente
Reposição de mercadorias;	Loja Conveniência	Diariamente	Diariamente
Compras de mercadorias;	Loja Conveniência	Semanalmente	Diariamente
Entrada de notas fiscais;	Loja Conveniência	-	Diariamente
Limpeza da loja e do posto;	Loja Conveniência	Diariamente	-
Apresentar relatórios de controle de estoque;	Loja Conveniência	Semanalmente	-
Operador de caixa quando necessário;	Loja Conveniência	Diariamente	-
Abastecimentos de veículos;	Loja Conveniência	Diariamente	-
Arquivar notas de clientes;	Financeira	Diariamente	-
Conferência de relatórios de controle de estoque da Loja de Conveniência;	Loja de Conveniência	-	Semanalmente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC002	02
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

Apêndice III: Funcionograma Setor Administrativo / Gerente Administrativo

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 3/12

Setor	Administrativo
Cargo	Gerente Administrativo

Finalidade	
O Gerente Administrativo também nomeado de Gerente Geral tem como função fazer o pagamento aos fornecedores, fechar o caixa do posto, fazer a abertura de cadastro para clientes, controlar as cobranças referente á notas e boletos, cumprir com as obrigações do contas á pagar, conferir os cheques a serem depositados, cuidar e conferir os contratos de seguros e documentos legais do posto, ir ao banco e qualquer outro serviço necessário. Ainda assim, o cargo mencionado tem como responsabilidade responder pelas Áreas de Recursos Humanos, Financeira e Compras Loja de Conveniência.	
Funções	Periodicidade
Pagamento á fornecedores;	Diariamente
Fechamento caixa posto;	Diariamente
Abertura de cadastros de clientes;	Semanalmente
Controle de cobranças referente á notas e boletos;	Diariamente
Contas á pagar;	Diariamente
Conferência de cheques a serem depositados;	Diariamente
Contratos de seguros e documentos legais do posto;	Mensalmente
Ir ao banco e qualquer outro serviço;	Diariamente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC003	03
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

Apêndice IV: Funcionograma Área de Recursos Humanos

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 04/12

Setor	Área Recursos Humanos
Cargo	Financeiro

Finalidade	
O responsável pela Área de Recursos Humanos da empresa deve fazer o controle de funcionários dentre os processos de demissão e admissão bem como outros processos, fazer o controle de ponto dos funcionários e elaborar as escalas de horários mensalmente.	
Funções	Periodicidade
Controle de funcionários (demissão, admissão entre outros processos);	Diariamente
Controle de ponto de funcionários;	Diariamente
Elaboração de escalas de horários;	Mensalmente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC004	04
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

5) Apêndice V: Funcionograma / Área Financeira

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página:05/12

Setor	Área Financeira
Cargo	Financeiro

Finalidade	
O responsável pelo setor Financeiro da empresa terá como função o fechamento de caixa Loja de Conveniência diariamente, a geração de cobranças de notas mensais, a emissão de boleto cobrança, a cobrança de cheques devolvidos semanalmente, o controle de cobranças referente á notas e boletos, a abertura de cadastro de clientes e por fim o controle de vale funcionário. Ainda assim o responsável pela Área Financeira responderá pelo setor Caixas.	
Funções	Periodicidade
Fechamento de caixa Loja de Conveniência;	Diariamente
Geração de cobranças de notas mensais;	Quinzenalmente
Emissão boleto cobrança;	Quinzenalmente
Cobrança de cheques devolvidos;	Semanalmente
Controle de cobranças referente á notas e boletos;	Diariamente
Abertura de cadastro de clientes;	Semanalmente
Controle de vale funcionário;	Diariamente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC005	05
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

6) Apendice VI: Setor Administrativo/ Auxiliar Administrativo

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 06/12

Setor	Administrativo
Cargo	Auxiliar Administrativo

Finalidade	
A pessoa contratada para responder pela função de Auxiliar Administrativo terá como responsabilidade fazer a análise de crédito do cliente, emitir as notas fiscais para os clientes semanalmente, arquivar as notas dos clientes, fazer o lançamento das notas de compra no sistema operacional do posto, controlar o Livro de Movimentação do Combustível –LMC, controlar os vales para funcionários, e fazer uma análise diária dos abastecimentos. .	
Funções	Periodicidade
Análise de crédito do cliente;	Diariamente
Emissão de notas fiscais para clientes;	Semanalmente
Arquivar notas de clientes;	Diariamente
Lançamento de notas de compras no sistema operacional do posto;	Diariamente
Controle do Livro de Movimentação de Combustível – LMC;	Diariamente
Controle de vale funcionário;	Diariamente
Análise diária de abastecimentos;	Diariamente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC006	06
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

7) Apêndice VII: Financeiro/ Caixa

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 07/12

Setor	Financeiro
Cargo	Caixa 1,2,3 e 4.

Finalidade	
Os operadores de caixa 1,2,3 e 4 tem como função analisar o crédito dos clientes, fazer o cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem e emitir as notas fiscais para os clientes quando solicitado. .	
Funções	Periodicidade
Análise de crédito do cliente;	Diariamente
Cadastro dos clientes no programa quilômetros de vantagem;	Diariamente
Emissão de notas fiscais para clientes;	Diariamente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC007	07
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

8) Apêndice VIII: Setor Operacional/ Almojarifado Posto

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 08/12

Setor	Operacional
Cargo	Almojarifado do Posto

Finalidade	
Os responsáveis pelo setor de Almojarifado têm como função controlar o estoque do setor lubrificação, fazer as compras de mercadorias para o setor e receber as mercadorias entregues pelos fornecedores.	
Funções	Periodicidade
Controle de estoque setor lubrificação;	Diariamente
Compras de mercadorias setor lubrificação;	Semanalmente
Recebimento de mercadorias setor lubrificação;	Diariamente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC008	08
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

9) Apêndice IX: Setor Operacional/ Manutenção

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 09/12

Setor	Manutenção
Cargo	Manutenção

Finalidade	
O responsável pelo setor de manutenção tem como principal função solucionar os problemas no pátio do posto semanalmente bem como a execução dos serviços gerais.	
Funções	Periodicidade
Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais;	Semanalmente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC009	09
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

10) Apêndice X: Setor Operacional/ Motorista de caminhão

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 10/12

Setor	Operacional
Cargo	Motorista do caminhão

Finalidade	
Neste setor operacional o responsável tem como função efetuar o abastecimento dos veículos dos clientes nos finais de semana, efetuar o pedido de combustível diariamente bem como fazer a manutenção dos veículos da empresa.	
Funções	Periodicidade
Abastecimento de veículos da empresa;	Quinzenalmente
Pedido de combustível;	Diariamente
Manutenção de veículos da empresa;	Quinzenalmente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC0010	10
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

11) Apêndice XI: Setor Operacional/ Frentistas

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 11/12

Setor	Operacional
Cargo	Frentista 1

Finalidade	
Neste setor operacional o responsável tem como função efetuar as compras de mercadorias para o setor lubrificação, fazer o abastecimento dos veículos dos clientes, fazer a lubrificação dos automóveis quando necessário, controlar o estoque do setor de lubrificação, fazer a lavagem dos automóveis dos clientes que possuem veículos maiores, solucionar os problemas no pátio do posto bem como fazer os serviços gerais e receber as mercadorias do setor de lubrificação..	
Funções	Periodicidade
Compras de mercadorias setor lubrificação;	Semanalmente
Abastecimento de veículos;	Diariamente
Lubrificador de automóveis quando necessário;	Diariamente
Controle de estoque setor lubrificação;	Diariamente
Lavagem de automóveis quando necessário;	Semanalmente
Solucionar problemas no pátio do posto, serviços gerais;	Diariamente
Recebimento de mercadorias setor lubrificação;	Semanalmente

Setor	Operacional
Cargo	Frentista 2
Finalidade	
Neste setor operacional o responsável tem como função efetuar as compras de mercadorias para o setor lubrificação semanalmente, fazer o abastecimento dos veículos dos clientes diariamente, fazer a lubrificação dos automóveis quando necessário, controlar o estoque do setor de lubrificação diariamente e receber as mercadorias do setor de lubrificação diariamente conforme as entregas dos fornecedores.	
Funções	Periodicidade
Compras de mercadorias setor lubrificação;	Semanalmente
Abastecimento de veículos;	Diariamente
Lubrificador de automóveis quando necessário;	Diariamente
Controle de estoque setor lubrificação;	Diariamente
Recebimento de mercadorias setor lubrificação;	Diariamente

Setor	Operacional
Cargo	Frentista 3
Finalidade	
De acordo com este setor operacional o Frentista 3 tem como função abastecer os veículos dos clientes diariamente, ajudar na reposição de mercadorias na Loja de Conveniência, efetuar a limpeza no posto diariamente, calibrar os pneus dos automóveis dos clientes diariamente e lavar os automóveis dos clientes conforme a necessidade dos mesmos.	
Funções	Periodicidade
Abastecimento de veículos;	Diariamente
Reposição de mercadorias na Loja de Conveniência;	Semanalmente
Limpeza do posto;	Diariamente
Calibragem de pneus;	Diariamente
Lavagem de automóveis quando necessário;	Diariamente

Setor	Operacional
Cargo	Frentista 4
Finalidade	

De acordo com este setor operacional o Frentista 4 tem como função abastecer os veículos dos clientes diariamente, efetuar a limpeza no posto diariamente e calibrar os pneus dos automóveis dos clientes.	
Funções	Periodicidade
Abastecimento de veículos;	Diariamente
Limpeza do posto;	Diariamente
Calibragem de pneus;	Diariamente

Setor	Operacional
Cargo	Frentista 5
Finalidade	
Neste setor operacional a função do Frentista 5 é abastecer os veículos dos clientes, aferir os tanques de combustível diariamente e calibrar os pneus dos automóveis dos clientes.	
Funções	Periodicidade
Abastecimento de veículos;	Diariamente
Aferir os tanques de combustível;	Diariamente
Calibragem de pneus;	Diariamente

Setor	Operacional
Cargo	Frentista 6
Finalidade	
Neste setor operacional a função do Frentista 6 é abastecer os veículos dos clientes diariamente, efetuar a limpeza no posto, operar o caixa quando necessário e efetuar os serviços de cobrança mensalmente.	
Funções	Periodicidade
Abastecimento de veículos;	Diariamente
Limpeza do posto;	Diariamente
Operador de caixa quando necessário;	Diariamente
Serviços de cobrança;	Mensalmente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC0011	11
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

11) Apêndice XII: Setor Operacional/ Serviços gerais

Funcionograma Posto Barp	Data: 26.09.2011
	Página: 12/12

Setor	Operacional
Cargo	Serviços gerais

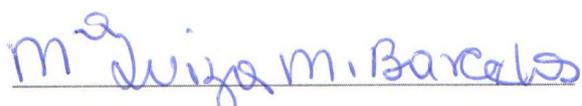
Finalidade	
Neste setor operacional a função do responsável pelos serviços gerais é efetuar a manutenção dos equipamentos e imóveis do posto.	
Funções	Periodicidade
Abastecimento de veículos;	Diariamente
Limpeza do posto;	Diariamente
Lavação de automóveis quando necessário;	Diariamente

Data de Emissão	Data de Revisão	Número do Documento	Número da folha
30/08/2011		FUNC0012	12
Elaborado por:	Renata Borges Barp		
Aprovado por:	Edilson Antônio Barp – Gerente Geral		

12) Apêndice XIII: Termos de Consentimento de publicação de Imagem**TERMO DE CONSENTIMENTO DE PUBLICAÇÃO DE IMAGEM**

Eu, Maria Luiza Madeira Barcelos, brasileira, casada, portador do RG: 4764816-3 e CPF: 826.290.809-00, **autorizo a publicação da minha imagem** (Foto – Figura 1, 2, 3 e 14) na Monografia cujo título se refere: Proposta de estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma, SC.

Ciente de tal consentimento,



MARIA LUIZA MADEIRA BARCELOS

TERMO DE CONSENTIMENTO DE PUBLICAÇÃO DE IMAGEM

Eu, Nério Torquato, brasileiro, casado, portador do RG: 6R/0261.237 e CPF: 252.187.519-87, **autorizo a publicação da minha imagem** (Foto – Figura 4 e 12) na Monografia cujo título se refere: Proposta de estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma, SC.

Ciente de tal consentimento,


NÉRIO TORQUATO

TERMO DE CONSENTIMENTO DE PUBLICAÇÃO DE IMAGEM

Eu, José Flávio Porto Sangbusch, brasileiro, casado, portador do RG: 7057910155 e CPF: 745.995.420-91, **autorizo a publicação da minha imagem** (Foto – Figura 5, 6 e 7) na Monografia cujo título se refere: Proposta de estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma, SC.

Ciente de tal consentimento,

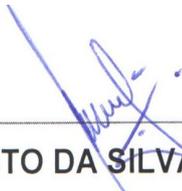


JOSÉ FLÁVIO PORTO SANGBUSCH

TERMO DE CONSENTIMENTO DE PUBLICAÇÃO DE IMAGEM

Eu, Luiz Augusto da Silva Almeida, brasileiro, solteiro, portador do RG: 9894356 e CPF: 682.751.968-68 , **autorizo a publicação da minha imagem** (Foto – Figura 7) na Monografia cujo título se refere: Proposta de estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma, SC.

Ciente de tal consentimento,

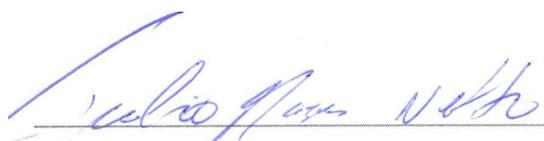


LUIZ AUGUSTO DA SILVA ALMEIDA

TERMO DE CONSENTIMENTO DE PUBLICAÇÃO DE IMAGEM

Eu, Túlio Ramos Marques Netto, brasileiro, solteiro, portador do RG: 5801848 e CPF: 078.349.619-26, **autorizo a publicação da minha imagem** (Foto – Figura 8) na Monografia cujo título se refere: Proposta de estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma, SC.

Ciente de tal consentimento,

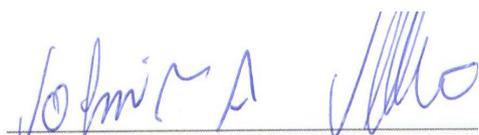


TÚLIO RAMOS MAQUES NETTO

TERMO DE CONSENTIMENTO DE PUBLICAÇÃO DE IMAGEM

Eu, Volmir Antonio Velho, brasileiro, casado, portador do RG: 21580260 e CPF: 653.161.509-53, **autorizo a publicação da minha imagem** (Foto – Figura 9 e 10) na Monografia cujo título se refere: Proposta de estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma, SC.

Ciente de tal consentimento,

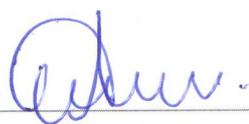


VOLMIR ANTONIO VELHO

TERMO DE CONSENTIMENTO DE PUBLICAÇÃO DE IMAGEM

Eu, Paulo Cardoso Fernandes, brasileiro, solteiro, portador do RG: 42997607 e CPF: 039.712.929-76, **autorizo a publicação da minha imagem** (Foto – Figura 11) na Monografia cujo título se refere: Proposta de estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma, SC.

Ciente de tal consentimento,



PAULO CARDOSO FERNANDES

TERMO DE CONSENTIMENTO DE PUBLICAÇÃO DE IMAGEM

Eu, João Batista Neves, brasileiro, (casado), portador do RG:1744365 e CPF: 52274640904 , **autorizo a publicação da minha imagem** (Foto – Figura 11) na Monografia cujo título se refere: Proposta de estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma, SC.

Ciente de tal consentimento,



JOÃO BATISTA NEVES

TERMO DE CONSENTIMENTO DE PUBLICAÇÃO DE IMAGEM

Eu, Edivaldo Velho Medeiros, brasileiro, solteiro, portador do RG: 47827084 e CPF: 047.664.759-25, **autorizo a publicação da minha imagem** (Foto – Figura 13) na Monografia cujo título se refere: Proposta de estrutura organizacional para um posto de combustível localizado no município de Criciúma, SC.

Ciente de tal consentimento,

EDIVALDO VELHO MEDEIROS

EDIVALDO VELHO MEDEIROS

ANEXO

