



**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**PROPOSTA DE REORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA EM ESTABELICIMENTO
COMERCIAL DE JOÃO MONLEVADE**

Alípio José da Silva*
Luzia Nunes dos Santos**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor uma reorganização administrativa no estabelecimento comercial VIDROLAR Ltda, localizado na cidade de João Monlevade-MG, buscando aperfeiçoar seus processos, apresentando melhoria em seus indicadores (econômicos, qualidade, segurança).

Na metodologia de pesquisa para a elaboração deste trabalho utilizou-se a abordagem qualitativa e quantitativa de caráter exploratório, utilizando uma pesquisa de campo com a intenção de obter dados relevantes para tratamento da reorganização administrativa da empresa.

Através de pesquisa bibliográfica e dos dados coletados serão analisadas as mudanças necessárias para tentar atingir a melhoria dos processos administrativos, propondo a utilização de estratégias, permitindo determinar o desempenho estabelecimento comercial VIDROLAR Ltda.

Palavras-chave: Reorganização. Processos. Desempenho.

*Bacharelado do curso de Administração Rede de Ensino Doctum João Monlevade;
alipio.2@hotmail.com

**Professora orientadora da Faculdade Doctum de João Monlevade. Especialista MBA em Gerenciamento de Projetos; luzia13nunes@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Todas as organizações são compostas por estruturas e processos, mesmo que implantados por intuição ou seguindo outros modelos, no qual algum método é estabelecido. Muitas vezes o mercado tende a agredir essas instituições, obrigando-as a elaborar saídas para sobreviver às condições estipuladas, com isso sugere-se uma reorganização administrativa.

Tendo como base essa linha de pensamento, esta pesquisa consiste em abordar a reorganização administrativa da empresa VIDROLAR Ltda procurando sanar as lacunas dentro do modelo administrativo já existente, avaliando através de pesquisa de mercado, definição do público alvo, levantamento de dados, conhecer os indicadores de satisfação geral e outras informações secundárias, sendo proposta a formulação e implantação de plano de ação para reorganização estrutural e das necessidades fundamentais da organização.

Esta pesquisa utilizou-se da abordagem quantitativa e qualitativa de caráter exploratório, sendo classificada como descritiva. Quanto aos meios é uma pesquisa de campo.

Sendo assim, a finalidade da pesquisa é compreender a organização física, dissecando os setores e analisando-os, na expectativa de garantir a excelência em seus processos e, portanto, atingir o máximo das metas estabelecidas pelo plano de ação.

A disposição das páginas seguintes no desenvolvimento deste trabalho será o seguinte: seção 2, 3, 4 e 5. O referencial teórico está situado na seção 2. A seção 3 aborda as características organizacionais da VIDROLAR Ltda. A seção 4 demonstra a metodologia utilizada. O fechamento encontra-se na seção 5 que aponta as conclusões e observações adquiridas a partir da apuração dos dados coletados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

“As organizações constituem a sociedade, visto que são formadas para atender suas finalidades e também refletem valores e necessidades aceitos direcionando os esforços de determinados indivíduos”. (Storne, 1995).

A produção de bens e serviços são a principal finalidade e objetivo das organizações. A evolução das organizações deve acompanhar o desenvolvimento e evolução da sociedade bem como a capacidade dessa de exigir uma maior qualidade e eficiência dos bens e serviços ofertados. Dessa forma, a fim de desempenharem bem o seu papel, se faz necessário administrar da melhor maneira possível estas organizações. Segundo Chiavenato (1993, p. 9):

Administrar é interpretar os objetivos propostos pela organização e converte-los em um conjunto de ações através de planejamento, organização, direção e controle dos esforços realizados em todos os setores e níveis da organização, com a finalidade de alcançar tais objetivos da forma mais adequada.

2.1 TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Embora as organizações estejam sujeitas a critérios de racionalidade, estas conforme já mencionado, são entidades sociais em contínuo processo de desenvolvimento.

As empresas podem apresentar duas características distintas e intimamente inter-relacionadas: a organização formal e a organização informal.

2.1.1 Organização formal

A organização formal pode ser definida como o conjunto de atividades e funções desenvolvidas ordenadamente em cada setor próprio resultando em um determinado produto ou serviço.

Segundo Stoner (1995, p. 32):

Define-se organização formal à estrutura de relações profissionais interpessoais, planejada com a finalidade de facilitar a realização dos objetivos globais da organização [...]. A organização formal é a estrutura oficialmente adotada e é normalmente caracterizada pelo organograma e pelos manuais de organização.

Algumas das principais características apresentadas pela organização formal são: Os órgãos, como departamentos, divisões, seções, setores, etc.

2.1.2 Organização Informal

Ainda segundo Stoner (1995, p. 17):

[...] apesar de sua natureza lógica e racional, não são entidades totalmente mecânicas. Elas são constituídas de indivíduos que, embora ocupem posições dentro da estrutura formal e realizem o trabalho através da tecnologia, desenvolve-se o que denominamos de organização informal. Existem padrões de comportamentos e relacionamentos que não estão estabelecidos no organograma.

Percebe-se a existência de níveis de relacionamentos interpessoais caracterizados pela identidade, afinidade entre os indivíduos da organização resultando na formação de grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele, que constituem a organização informal. Pode-se então definir a organização informal como uma rede de relacionamentos e interações que se desenvolve espontaneamente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal.

2.2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO FORMAL

Uma organização é estruturada de modo que suas atividades sejam ordenadas, organizadas e coordenadas. O processo de organização é composto por diversas etapas, descritas conforme Stoner (1995, p. 61):

1. Listar o trabalho que precisa ser realizado para o alcance dos objetivos organizacionais;
2. Dividir a carga total de trabalho em tarefas menores que possam ser realizadas de acordo com certa lógica e confortavelmente por indivíduos ou grupos (divisão do trabalho).
3. Juntar e combinar as tarefas de modo lógico, inteligente e eficiente, agregando os indivíduos responsáveis pelas tarefas (departamentalização).
4. Criar mecanismos de coordenação para facilitar o alcance dos objetivos.
5. Monitorar a eficácia da estrutura organizacional e fazer os ajustes necessários.

O organograma reflete a forma estrutural da organização e o seu funcionamento. A configuração da estrutura organizacional demonstra os órgãos e as suas relações, e o seu funcionamento mostra a atividade e a coordenação necessária para atingir os objetivos organizacionais. Segundo CHIAVENATO (1994, p.334) o desenho organizacional “[...] compreende todos os aspectos tangíveis e regulares que existem para configurar o comportamento das pessoas que compõem a empresa”.

O desenho organizacional é resultante da combinação de elementos e decisões que procura alcançar coerência entre os objetivos, para os quais a empresa existe, padrões de divisão do trabalho, coordenação e pessoas para realizarem o trabalho. “O desenho organizacional pode ser pesquisado sob o ponto de vista de algumas características principais” (CHIAVENATO, 1994).

2.3 ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Conforme Stoner (1995, p. 67): “A estrutura organizacional constitui a forma de como as atividades de uma organização estão estruturadas, divididas, organizadas, integradas e coordenadas”.

Para Chiavenato (1993) as estruturas organizacionais possuem três características comuns: complexidade (devido a extensão da diferenciação em uma organização), formalização (grau em que a organização é sustentada em função de normas e procedimentos para direcionar o comportamento dos seus empregados) e centralização (onde se encontra o “*locus*” de autoridade de tomada de decisões estratégicas) .

As estruturas organizacionais não devem estar restringidas apenas à simples unidades, como os departamentos, divisões e etc., mas também aos colaboradores individuais, às relações existentes de hierarquia, às partes físicas (espaço e equipamentos) e aos elementos de trabalho.

Ainda conforme Stoner (1995, p.169) a estrutura organizacional atende a três funções básicas:

- 1) As estruturas tencionam realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais;
- 2) As estruturas se destinam a minimizar ou pelo menos regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização. Impõem-se estruturas para assegurar que os indivíduos se conformem às exigências das organizações e não o inverso;
- 3) As estruturas são os contextos em que o poder é exercido (as estruturas também estabelecem ou determinam quais posições têm poder sobre quais outras), em que as decisões são tomadas (o fluxo de informação que entra numa decisão é basicamente determinado pela estrutura) e onde são executadas as atividades das organizações.

As estruturas organizacionais e os modelos de gestão estão evoluindo, tornando-se cada vez mais complexos e refinados. As organizações apresentam um viés para a redução da quantidade de níveis hierárquicos, a proliferação dos órgãos de assessoramento ou de linha, a formação de equipes e intercâmbio de informações. As organizações estão dinamizando e flexibilizando suas estruturas anteriormente estáticas para atingir a excelência. O novo modelo organizacional prevê um realinhamento estrutural, dos processos de gerenciamento, dos sistemas de informação, de reconhecimento pessoal na estratégia empresarial.

2.3.1 Tipos de estruturas

Os departamentos organizacionais são modelados formalmente de várias formas. No início dos seus estágios, as organizações utilizam-se de estruturas simples que atendam a seus objetivos de otimizar a produtividade e lucratividade. São as denominadas estruturas tradicionais.

Segundo Stoner (1995) a partir do momento em que as organizações procuram aprimorar suas estruturas adequando-se ao ambiente e às novas tecnologias, surgem as estruturas contemporâneas, que são estruturas combinadas dos velhos e novos estilos.

2.3.1.1 Estrutura linear

“A estrutura linear é simplificada e pode ser representada graficamente por uma pirâmide, na qual demonstra com nitidez a unidade de comando e o princípio do escalonamento hierárquico” (STONER, 1995).

Pode-se então observar que existe uma hierarquização da autoridade, na qual os supervisores recebem obediência dos seus respectivos subordinados. Estrutura baseada na organização militar. A estrutura linear é de larga aplicação nas organizações burocráticas e com elevado grau de formalismo.

2.3.1.2 Estrutura por produto/mercado ou divisional

Para Chiavenato (1994) este tipo de estrutura é empregado por grandes corporações com muita diversificação de produtos ou mercados. Com o crescimento do portfólio de produtos e opções de mercados torna-se difícil o atendimento pelos departamentos funcionais e, assim, a organização cria divisões parcialmente autônomas responsáveis desde a fase de projeto até a produção e comercialização dos seus próprios produtos.

Segundo Stoner (1995, p. 230):

O gerente de cada divisão fica responsável por todos os lucros e prejuízos, como se fosse uma empresa independente. Porém, não pode tomar decisões sem reportar a matriz. A estrutura por produto/mercado segue três padrões diferentes: a divisão por produtos, a divisão por área geográfica e a divisão por clientes.

2.3.1.3 Estrutura matricial

Stoner (1995) afirma que para a estrutura organizacional matricial cada colaborador é subordinado ao mesmo tempo por um gerente funcional e outro de projeto. Sua utilização proporciona condições de flexibilidade e de funcionalidade interessantes para atender às mudanças ambientais, ou seja, será mais competitivo no mercado. É uma solução mista que agrega a estrutura com base em função com as estruturas com base em projeto ou em produtos.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa do presente trabalho é uma sociedade limitada, de atividades comerciais, com denominação social de VIDROLAR LTDA-ME, cujo nome fantasia é VIDROLAR. Iniciou suas atividades em 25 de maio de 1987, fundada pelos sócios

Cecília Maria de Souza e José Carlos de Souza, com sede à Rua Geraldo Antônio, 113, Bairro Carneirinhos – João Monlevade-MG, 35930-181. Atualmente conta com os presentes sócios: Brena Mara Bueno de Souza Morimoto e Marco Túlio Bueno de Souza.

A sociedade atua no comércio varejista e atacadista de vidros, alumínio, molduras e artigos de decoração.

A missão da empresa é atender com excelência às necessidades dos nossos clientes, colaboradores e fornecedores, com ética e comprometimento, seguindo todas as normas e requisitos legais. A visão é agregar valor e conhecimento, reorganização administrativa, visando melhoria contínua nos processos internos, na qualidade de serviços e no relacionamento com mercado. Os Valores são: integridade, credibilidade, comprometimento, competitividade, valorização da pessoa.

4 METODOLOGIA

A pesquisa seguiu uma abordagem qualitativa e quantitativa de caráter exploratório, sendo classificada como descritiva. Quanto aos meios, baseia-se a partir de pesquisa de campo tendo como universo uma organização de pequeno porte, localizada na cidade de João Monlevade.

Segundo Silva (2006), a pesquisa qualitativa realiza a análise das variáveis pertinentes, sendo considerados os detalhes para determinar os aspectos inerentes ao comportamento humano ou ao significado que este atribui a si mesmo, a objetos e à sua realidade.

Ainda segundo Silva (2006), qualquer abordagem que envolve o fator humano, o procedimento de análise é principalmente de natureza qualitativa, pois analisa e interpreta os dados coletados que podem ser comparados, constituindo uma teoria fundamentada dos dados.

No entendimento de Vergara (2011), a pesquisa pode ser identificada segundo dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Conforme entendimento de Jung (2004), observar, registrar e analisar os fenômenos sem intervir nos conteúdos são ações e objetivos da pesquisa descritiva. Na mesma vertente interpretativa, Gil (2002) relata que o objetivo primordial da pesquisa descritiva, é levantar as opiniões de um grupo, descrever determinadas características de uma população ou fenômeno ou, então, estabelecer relações entre as variáveis.

Barros e Lehfeld (2000) mencionam que o investigador na pesquisa de campo assume o papel de observador, coletando diretamente os dados no local em que se deram ou surgiram os fenômenos, caracterizando o trabalho de campo pelo contato direto com o mesmo.

Segundo Gil (2002), o estudo de campo focaliza uma comunidade. Sua pesquisa é desenvolvida por observação direta das atividades e entrevistas dos grupos e esse procedimento pode ser conjugado com a análise de documentos, filmagem e fotografias.

De acordo com Gil (2002), o universo deve ser composto por um número suficiente de casos que depende de sua extensão, do nível de confiança estabelecido, o máximo de erro permitido e a percentagem com a qual o fenômeno se verifica.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo dedica-se à apresentação da análise racional e interpretação do conjunto de informações coletadas por intermédio das ferramentas de pesquisa de campo exploratórias. A coleta de dados destinou-se a conhecer o modelo administrativo adotado pela organização em estudo, Vidrolar Ltda., a estratégia de divulgação e marketing de seus produtos e serviços, a definição e acompanhamento das metas propostas, o clima organizacional e a satisfação dos clientes externos.

Após o conhecimento e análise dos dados relativos à estratégia de marketing e definição e acompanhamento de metas organizacionais realizou-se a pesquisa de campo por intermédio de entrevistas para conhecer o clima organizacional e o nível de satisfação dos clientes perante os serviços e produtos ofertados pela organização.

Adotou-se a pesquisa bibliográfica documental da organização e observação direta por entenderem-se como meios mais eficazes para conhecimento da estratégia de marketing e das metas propostas e acompanhamento das mesmas.

Inicialmente avaliou-se a estratégia de marketing adotada pela organização, que está intrinsecamente ligada ao modelo de administração. Segundo ZENONE (2005, p.14) o conceito gerencial mais adotado de marketing é fornecido pela *American Marketing Association (AMA)*:

O desempenho das atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor para o consumidor. *Marketing* é o processo de planejamento e execução de criação, estabelecimento de preço, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços, criar intercâmbios que irão satisfazer as necessidades do indivíduo e da organização.

Segundo Kotler (2000), o desenvolvimento de uma comunicação eficiente abrange as etapas de identificar público alvo, determinar objetivos da comunicação, elaborar mensagem, selecionar os canais de comunicação, medir os resultados da comunicação e gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing. O composto de comunicação de marketing consiste em cinco importantes plataformas de comunicação: propaganda, promoção de vendas, relações públicas e publicidade, vendas pessoal e marketing direto.

Propaganda	Promoção de vendas	Relações Públicas	Vendas Pessoais	Marketing Direto
Anúncios impressos eletrônicos	Concursos, jogos, loterias e sorteios	Kits para imprensa	Apresentação de vendas	Catálogos
Embalagens externas	Prêmios e presentes	Palestras	Reuniões de vendas	Malas diretas
Encartes da embalagem	Amostragem	Seminários	Programas de incentivo	Telemarketing
Filmes	Feiras setoriais	Relatórios anuais	Amostras	Vendas eletrônicas
Manuais brochuras	Fidelização	Doações	Feiras e exposições	Vendas por meio televisivo
cartazes	Exposições	Patrocínios		E-mail
Outdoors	Demonstrações	Publicações		Mídia eletrônica

Tabela 1 - Plataformas de comunicação. Fonte Kotler (2000, p.533)

Abordando os temas que constam na revisão da literatura e a percepção obtida na pesquisa de campo a plataforma de comunicação adotada pela empresa trata-se de mídia digital (redes sociais) na plataforma de marketing direto.

Segundo Chiavenato (2009, p.130), as empresas constituem-se em organizações sociais, elas procuram alcançar objetivos específicos por meio da ação conjunta de pessoas utilizando recursos. Kanaane (2008, p. 45) afirma que os objetivos traduzem em distintos caminhos a serem seguidos pelas empresas na forma de indivíduos e grupos, na tentativa de alienar um ou mais projetos de execução. Para alcançar suas metas, a organização deve estar disposta a comprometer os recursos, necessários para tal. Os objetivos e metas devem ser claros para que as organizações e seus colaboradores possam vencer seus obstáculos. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) um ambiente de trabalho bem estruturado para dar apoio às equipes e que fornece os recursos que eles necessitam para desenvolver suas atividades, consegue atingir resultados de desempenho bastante elevados. Além dos recursos oferecidos pelas organizações para dar melhores condições aos indivíduos, a corrida pelo alcance dos objetivos e metas é motivada por recompensas como a remuneração variável oferecida.

Percebe-se então a importância de estabelecer e divulgar as metas e que estas sejam constantemente monitoradas e gerenciadas para o sucesso das

organizações. Através da revisão da literatura e das percepções obtidas em pesquisa de campo detectou-se que a empresa não disponibiliza com clareza as metas e, por conseguinte não existe um gerenciamento das mesmas através de gráficos e dados estratificados.

Segundo Chiavenato (2002), o clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento.

Então pode-se perceber que três aspectos são preponderantes para conhecer o clima organizacional: Satisfação dos funcionários: que se remete ao grau de satisfação dos trabalhadores em relação ao clima de uma empresa. Percepção dos funcionários: trata-se da percepção dos colaboradores sobre aspectos que podem influenciá-lo positiva ou negativamente. Cultura organizacional: cultura e clima, a cultura influenciando o clima de uma empresa, faces complementares de uma mesma moeda segundo Chiavenato (2002).

Pode-se destacar alguns aspectos como indicadores do clima organizacional: *Turnover*; Absenteísmo; Avaliações de desempenho; Programas de sugestões; Pichações no banheiro; Greves; Conflitos interpessoais e interdepartamentais; Desperdício de material; Reclamações no serviço de medicina.

Os indicadores fornecem alerta direto de alguns fatores importantes, sendo que a partir de sua análise é necessário a adoção de algumas estratégias para avaliar o clima de uma empresa. A pesquisa de clima é uma estratégia que muitas empresas têm, com ações constantes para monitorar a questão do clima dentro da organização. Algumas práticas encontradas são: Café da manhã com o presidente; Ombudsman da empresa (ouvidor clientes, fornecedores, comunidade); Reuniões constantes com as áreas; Entrevista de desligamento.

Todavia, a mera investigação da qualidade do clima não constitui, para ser, a ferramenta de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional descrita anteriormente, esta somente é consubstanciada quando o gerenciamento do clima organizacional assume um caráter sistêmico e contínuo ao longo do tempo, incluindo diversas outras etapas, além, da pesquisa propriamente dita, conforme demonstrado na figura 1.

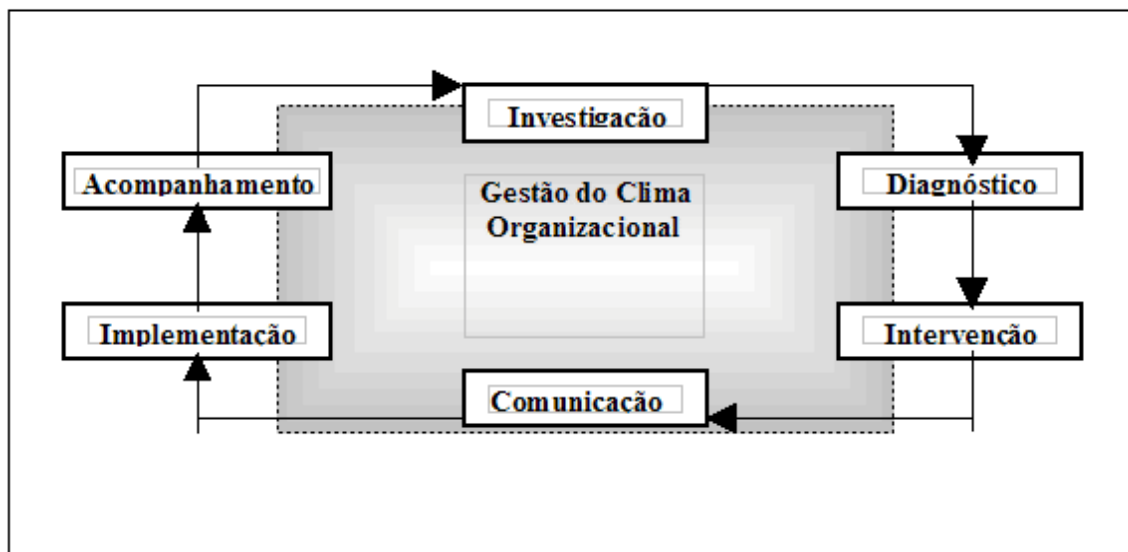


Figura 1 - Etapas para Gestão do Clima Organizacional Fonte Chiavenato (p. 202, 2002).

As etapas descritas na Figura 1 são descritas como: *Investigação*: etapa em que se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto aos membros da organização; *Diagnóstico*: tabulação dos dados coletados, identificando os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente da organização; *Intervenção*: elaboração de planos de ação objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados; *Comunicação*: divulgação, para todos os membros da organização dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas visando a melhoria da qualidade do clima; *Implementação*: concretização do plano de ações no ambiente organizacional; *Monitoramento*: acompanhamento e avaliação contínua das ações implementadas em decorrência dos resultados observados.

Conclui-se através da observação de campo que a organização estudada não executa nenhuma das ferramentas mencionadas para a pesquisa de clima em sua estrutura. A organização também não realiza pesquisa de satisfação com seus *stakeholders* em relação aos seus produtos e serviços.

Em função dos primeiros dados coletados na pesquisa bibliográfica e exploratória de campo na organização VIDROLAR Ltda. foi proposto aplicar um questionário aos colaboradores para definir o clima organizacional, e outro questionário voltado aos clientes para medir o grau de satisfação. Foi proposto ainda, realizar uma pesquisa para averiguar seus concorrentes potenciais e formas ativas de divulgação dos produtos e serviços pela região, estabelecendo critérios de qualidade através de metas e quadros com projeções de lucro.

4.1 Aplicação entrevista exploratória para pesquisa de campo

A entrevista aplicada é de caráter estruturado e realizar-se-á a abordagem de dois aspectos: Pesquisa de clima a ser realizada com os colaboradores internos da organização; Pesquisa de satisfação dos clientes externos em função dos produtos e serviços ofertados ao mercado pela organização.

Em relação à entrevista estruturada para pesquisa de clima aplicada aos colaboradores, a mesma será segmentada em blocos onde será avaliado o nível de satisfação em relação à Organização, gerenciamento, comunicação, desenvolvimento, saúde e segurança e relacionamento interpessoal. Sendo que o grau de satisfação estará diretamente relacionado à escala numérica de 1 a 5, sendo 1 (péssimo); 2 (ruim); 3 (razoável); 4 (bom) e 5 (ótimo). Os dados apresentados serão codificados e analisados sistematicamente conforme a estrutura metodológica mencionada neste trabalho de pesquisa.

Segue a tabela 2 que descreve as questões propostas a serem aplicadas e seus respectivos blocos sistêmicos.

Bloco	Questão	Grau de satisfação				
		1	2	3	4	5
Organização	A empresa respeita os colaboradores e clientes					
Organização	Existem metas claras e bem definidas					
Organização	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades					
Gerenciamento	Meu superior é um bom líder					
Gerenciamento	Recebo <i>feedback</i> regularmente sobre minha performance					
Gerenciamento	Meu superior passa todas as informações que preciso saber para realizar bem o meu trabalho					
Comunicação	Existe reunião no setor mensalmente					
Comunicação	Recebo <i>feedback</i> regularmente sobre a performance do setor e da empresa					
Desenvolvimento	A empresa oferece oportunidades de desenvolvimento					
Desenvolvimento	O setor oferece treinamentos para que eu aumente meus conhecimentos					
Saúde e segurança	A empresa possui um programa de saúde e segurança do trabalho					
Saúde e segurança	As condições físicas (estruturais) do local de trabalho são boas					
Saúde e segurança	Tenho excesso de atividades à realizar, sobrecarga de trabalho					
Saúde e segurança	Recebo EPIs e EPCs para realizar minhas atividades adequadamente					
Relacionamento interpessoal	Gosto do trabalho que realizo					
Relacionamento interpessoal	Sinto que vou permanecer no setor pelos próximos anos					
Relacionamento interpessoal	Ao realizar o meu trabalho, procuro ser melhor que a empresa espera de mim					
Relacionamento interpessoal	Existe um bom relacionamento entre as pessoas do setor					
Relacionamento interpessoal	Tenho liberdade para dizer tudo que penso do setor e do trabalho					

Tabela 2 Questionário de pesquisa de clima aplicado aos colaboradores

Em relação à entrevista estruturada para pesquisa de satisfação do cliente, a mesma será segmentada em blocos onde será avaliado o nível de satisfação em relação ao atendimento, qualidade dos produtos e serviços ofertados, segurança e Imagem da empresa. Sendo que o grau de satisfação estará diretamente relacionado à escala numérica de 1 a 5, sendo 1 (péssimo); 2 (ruim); 3 (razoável); 4 (bom) e 5 (ótimo). Os dados apresentados serão codificados e analisados sistematicamente conforme a estrutura metodológica mencionada neste trabalho de pesquisa.

Segue a tabela 3 que descreve as questões propostas a serem aplicadas e seus respectivos blocos sistêmicos.

Bloco	Questão	Grau de satisfação				
		1	2	3	4	5
Atendimento	Atendimento Pessoal					
Atendimento	Atendimento in loco					
Atendimento	Horário de funcionamento					
Atendimento	Canais de atendimento ao consumidor					
Atendimento	Acesso ao portfólio de produtos e serviços ofertados pela empresa					
Qualidade	Tempo de garantia do produto ou serviço					
Qualidade	Informações técnicas sobre o produto ou serviço					
Qualidade	Custo benefício do produto ou serviço prestado					
Qualidade	O produto ou serviço atendeu às especificações fornecidas previamente					
Segurança	Nível de segurança do produto ofertado					
Segurança	Nível de segurança durante a prestação de serviços					
Empresa	Imagem da empresa na comunidade					
Empresa	Atuação da organização no âmbito social, cultural e ambiental na região					
Empresa	Realizaria novamente negócios com a empresa					
Empresa	Indicaria os serviços da empresa à terceiros					

Tabela 3 Questionário de pesquisa de satisfação de cliente

4.2 Dados obtidos:

Segue em anexo os dados obtidos para a pesquisa exploratória realizada com os colaboradores internos:

Bloco	Questionamento	Escala de satisfação relativa à cada item avaliativo					Total
		1	2	3	4	5	
Organização	A empresa respeita os colaboradores e clientes	0	0	1	4	7	12
Organização	Existem metas claras e bem definidas	0	1	2	5	4	12
Organização	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades	2	2	2	3	3	12
Gerenciamento	Meu superior é um bom líder	0	1	5	1	5	12
Gerenciamento	Recebo feedback regularmente sobre minha performance	1	0	4	1	6	12
Gerenciamento	Meu superior passa todas as informações que preciso saber para realizar bem o meu trabalho	0	0	1	3	8	12
Comunicação	Existe reunião no setor mensalmente	1	0	3	4	4	12
Comunicação	Recebo feedback regularmente sobre a performance do setor e da empresa	0	0	2	7	3	12
Desenvolvimento	A empresa oferece oportunidades de desenvolvimento	0	2	5	3	2	12
Desenvolvimento	O setor oferece treinamentos para que eu aumente meus conhecimentos	0	1	5	2	4	12
Saúde e segurança	A empresa possui um programa de saúde e segurança do trabalho	1	0	1	1	9	12
Saúde e segurança	As condições físicas (estruturais) do local de trabalho são boas	0	0	1	5	6	12
Saúde e segurança	Tenho excesso de atividades à realizar, sobrecarga de trabalho	2	0	0	3	7	12
Saúde e segurança	Recebo EPIs e EPCs para realizar minhas atividades adequadamente	0	1	3	3	5	12
Relacionamento interpessoal	Gosto do trabalho que realizo	2	0	3	4	3	12
Relacionamento interpessoal	Sinto que vou permanecer no setor pelos próximos anos	1	1	5	1	4	12
Relacionamento interpessoal	Ao realizar o meu trabalho, procuro ser melhor que a empresa espera de mim	1	1	2	3	5	12
Relacionamento interpessoal	Existe um bom relacionamento entre as pessoas do setor	0	0	2	7	3	12
Relacionamento interpessoal	Tenho liberdade para dizer tudo que penso do setor e do trabalho	0	0	4	5	3	12

Tabela 2 Questionário de pesquisa de clima aplicado aos colaboradores

Os dados obtidos foram tabulados em escala gráfica (gráficos de setores) para auxílio na interpretação e tradução dos números obtidos em dados analíticos.

4.2.1 Avaliação gráfica dos Blocos de pesquisa de clima organizacional:

Foram coletados os dados obtidos da pesquisa de clima organizacional relativos aos blocos de organização, gerenciamento, comunicação, desenvolvimento, saúde e segurança e relacionamento interpessoal e comutado em forma de escala de gráfico de setores (pizza).

Cada área do setor está relacionada com a quantidade percentual em que cada escala (1 a 5) representou no total da população amostral do estudo.

Ou seja, no bloco Organização, para conhecer a população amostral, somou-se a quantidade de questões (três) multiplicou-se pela quantidade de entrevistados (doze) resultando em trinta e seis que é o tamanho absoluto da população amostral.

Para conhecer a representatividade de cada escala no estudo do bloco contabilizou a quantidade de oportunidades em que cada escala foi assinalada, por exemplo a escala um (1), para o bloco organização foi computado dois (2) votos. Multiplicou-se esse valor com o valor 100, tamanho total percentual da população, e dividiu-se pelo tamanho absoluto da população amostral para o bloco em estudo trinta e seis (36). Resultando em 5,56 % valor este arredondado conforme padrões ISO 31-0 (ISO, 1992) para 6%.

Para o quesito Organização observou que a empresa obteve uma avaliação satisfatória, sendo 72 % dos entrevistados classificaram a empresa como bom (33%) e ótimo (39%). Ou seja, sob a óptica dos colaboradores a empresa respeita seus stakeholders internos, possui metas claras e definidas e possui uma carteira de benefícios que atendem aos colaboradores.



Gráfico 1: Distribuição percentual do grau de satisfação no Bloco Organização

Para o quesito Gerenciamento observou que a empresa obteve uma avaliação satisfatória, sendo 66% dos entrevistados classificaram a empresa como bom (14%) e ótimo (52%). Ou seja, sob a óptica da maioria dos colaboradores a empresa possui líderes capacitados que fornecem *feedbacks* regulares e instruem sua equipe sobre o correto procedimento para exercerem suas atividades.

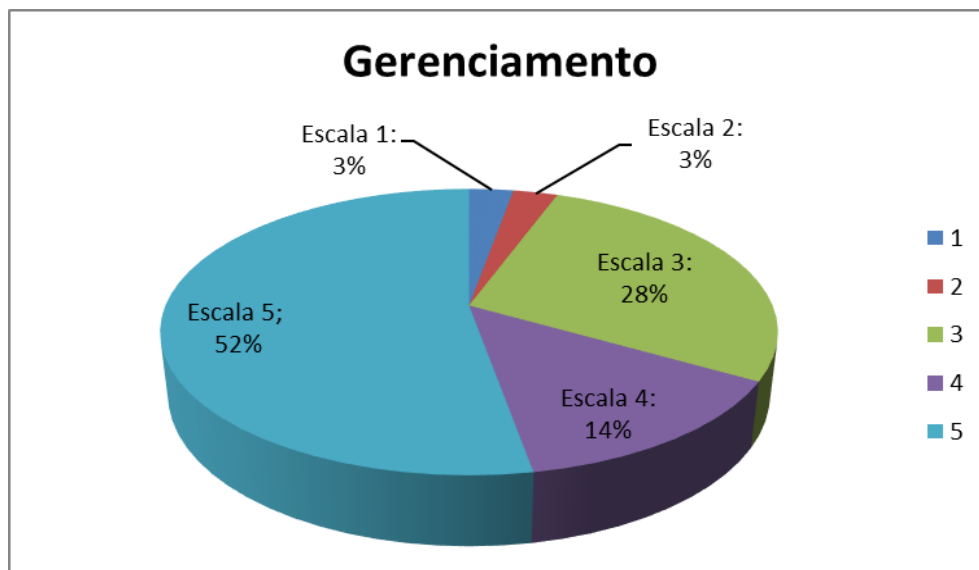


Gráfico 2: Distribuição percentual do grau de satisfação no Bloco Gerenciamento.

Para o tópico Comunicação, observou-se que a empresa obteve uma avaliação satisfatória, sendo 75% dos entrevistados classificaram a empresa como bom (46%) e ótimo (29%).

Ou seja, sob a óptica da maioria dos colaboradores a empresa possui reuniões setoriais periódicas e existe o feedback regular sobre o posicionamento do setor e da empresa em função das metas estabelecidas.

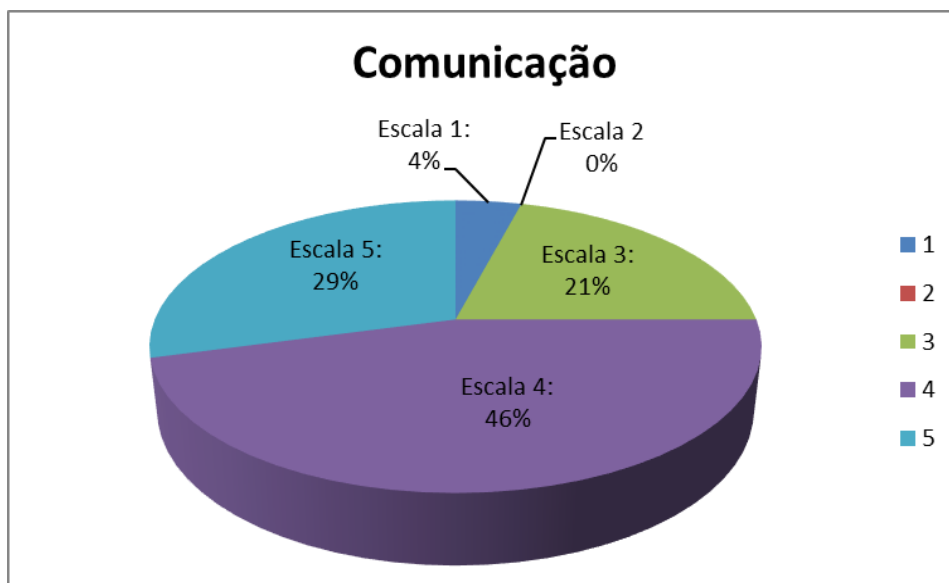


Gráfico 3: Distribuição percentual do grau de satisfação no Bloco Comunicação.

Para o quesito Desenvolvimento, em que a empresa é avaliada na oferta de oportunidades de desenvolvimento e oferta de treinamentos de capacitação internos e externos, observou-se que a empresa obteve um *gap* maior em relação aos demais tópicos estudados, pois não houve uma avaliação satisfatória, sendo que uma quantidade **menor** que 50% dos entrevistados classificaram a empresa como bom (21%) e ótimo (25%).

Ainda se observa que segundo 42% dos entrevistados a organização apresenta uma performance apenas razoável neste tópico.



Gráfico 4: Distribuição percentual do grau de satisfação no Bloco Desenvolvimento

Para o tpico Saúde e segurança no trabalho, observou-se que a empresa obteve uma avaliação satisfatória sendo a mais positiva registrada dentre os quesitos estudados, sendo 81% dos entrevistados classificaram a empresa como bom (25%) e timo (56%). Ou seja, sob a óptica da maioria dos colaboradores a empresa possui um programa definido de saúde e segurança, as condições físicas são boas, não existe um excesso de atividades gerando sobre carga e existe a distribuição regular de EPIs & EPCs para a execução das atividades.

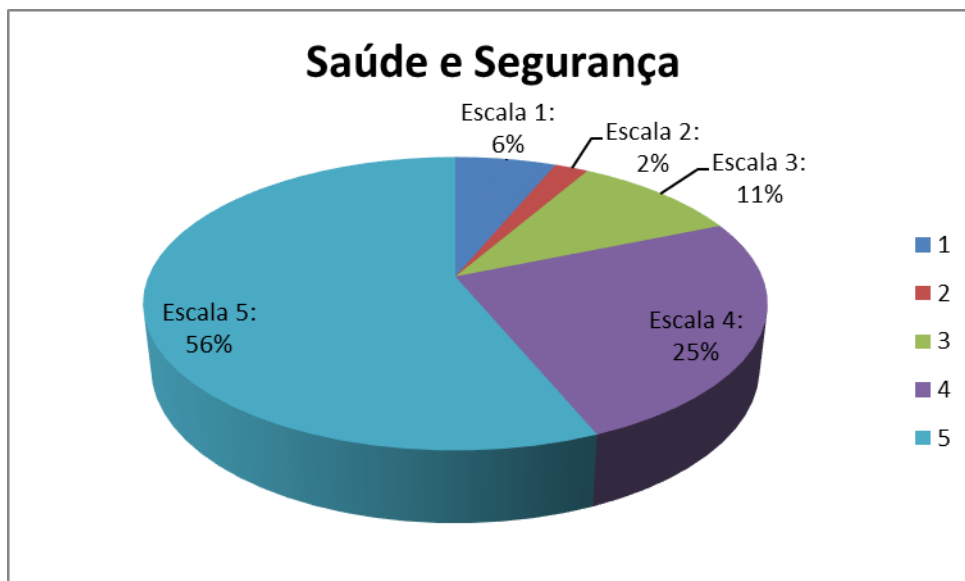


Gráfico 5: Distribuição percentual do grau de satisfação no Bloco Saúde e Segurança.

Para o quesito Relacionamento interpessoal observou que a empresa obteve uma avaliação satisfatória, sendo 63% dos entrevistados classificaram a empresa como bom (33%) e ótimo (30%). Ou seja, sob a óptica da maioria dos colaboradores da empresa os mesmos gostam de suas atividades, sente estabilidade dentro da organização, procura desempenhar suas atividades com zelo, percebem um bom relacionamento entre os colaboradores e possuem a liberdade de expressar suas opiniões sobre as atividades, sobre seu setor e sobre a organização.

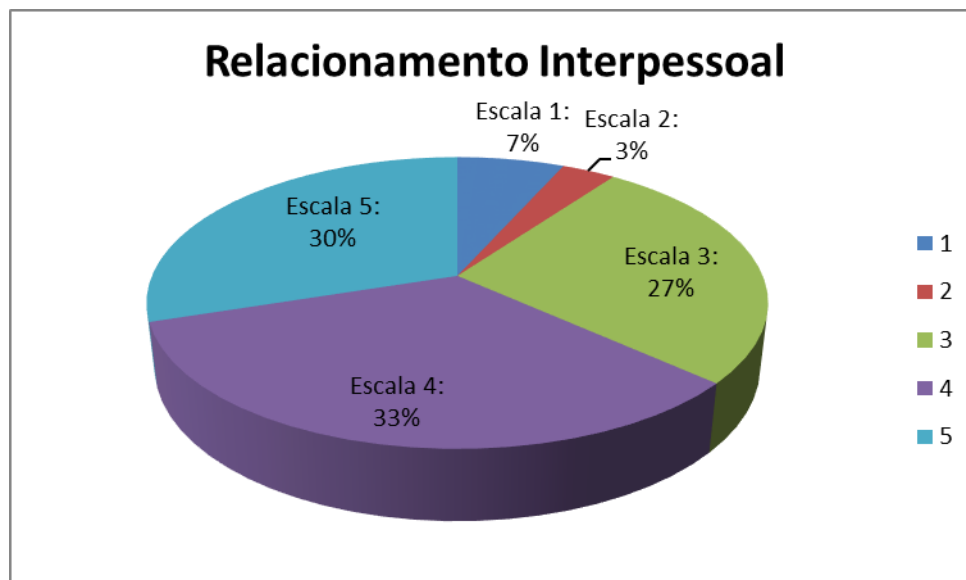


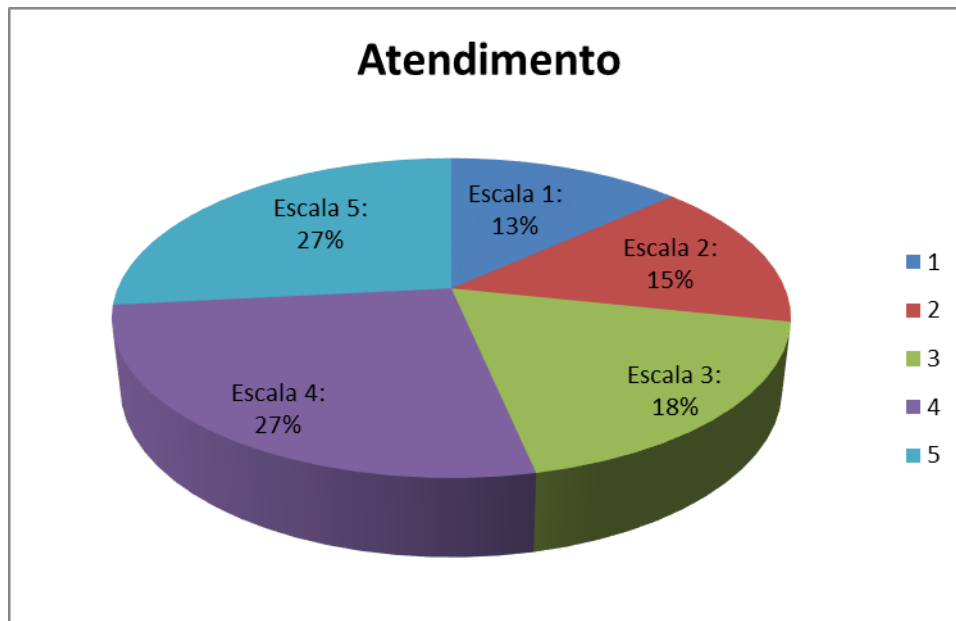
Gráfico 6: Distribuição percentual do grau de satisfação no Bloco Relacionamento interpessoal.

4.2.2 Avaliação gráfica dos Blocos de pesquisa de satisfação de cliente:

Foram coletados os dados obtidos da pesquisa de satisfação de cliente relativos aos blocos de atendimento, qualidade, segurança e empresa e comutados em forma de escala de gráfico de setores (pizza).

Cada área do setor está relacionada com a quantidade percentual em que cada escala (1 a 5) representou no total da população amostral do estudo.

Para o tópico de Atendimento observou que a empresa obteve uma avaliação satisfatória, sendo 54 % dos entrevistados classificaram a empresa como bom (27%) e ótimo (27%). Ou seja, sob a óptica dos clientes externos a empresa possui uma classificação satisfatória nos aspectos de atendimento pessoal e *in loco*, horário de funcionamento, canais de atendimento ao consumidor e portfólio de produtos e serviços bem divulgados e de fácil acesso.



Gráfico 7: Distribuição percentual do grau de satisfação no Bloco Atendimento.

Para o tpico de Qualidade observou que a organização obteve uma avaliação satisfatória, sendo 71 % dos entrevistados classificaram a empresa como bom (33%) e timo (38%). Ou seja, sob a óptica dos clientes externos a empresa apresenta uma performance satisfatória na disponibilização de garantia e informação técnica de seus produtos e servios, custo e benefício atraente e atendimento às especificações fornecidas.

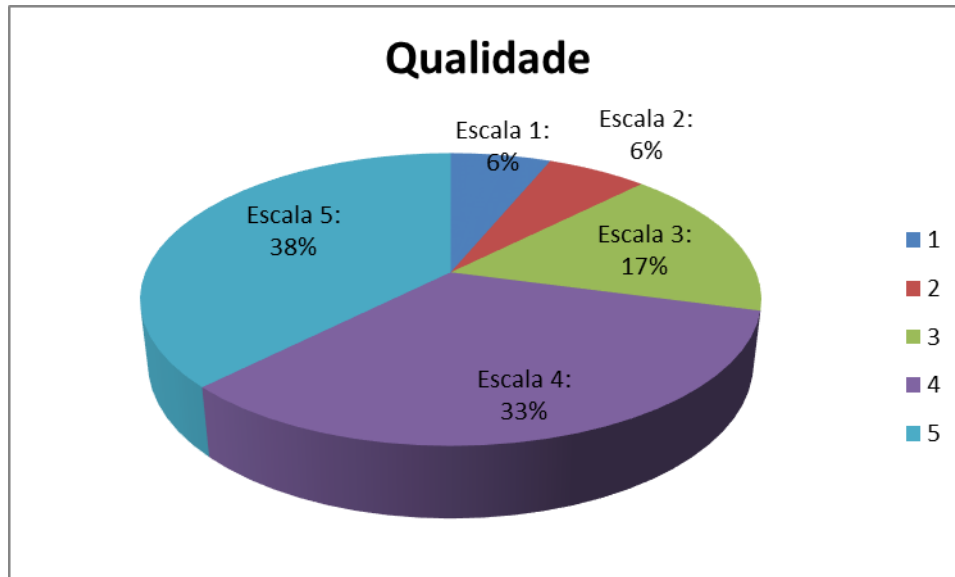


Gráfico 8: Distribuição percentual do grau de satisfação no Bloco Qualidade.

Para o tópico de Segurança observou-se que a organização obteve uma avaliação satisfatória, sendo 54 % dos entrevistados classificaram a empresa como bom (29%) e ótimo (25%). Então os clientes externos possuem uma boa percepção dos procedimentos de segurança dos produtos e serviços ofertados pela organização.

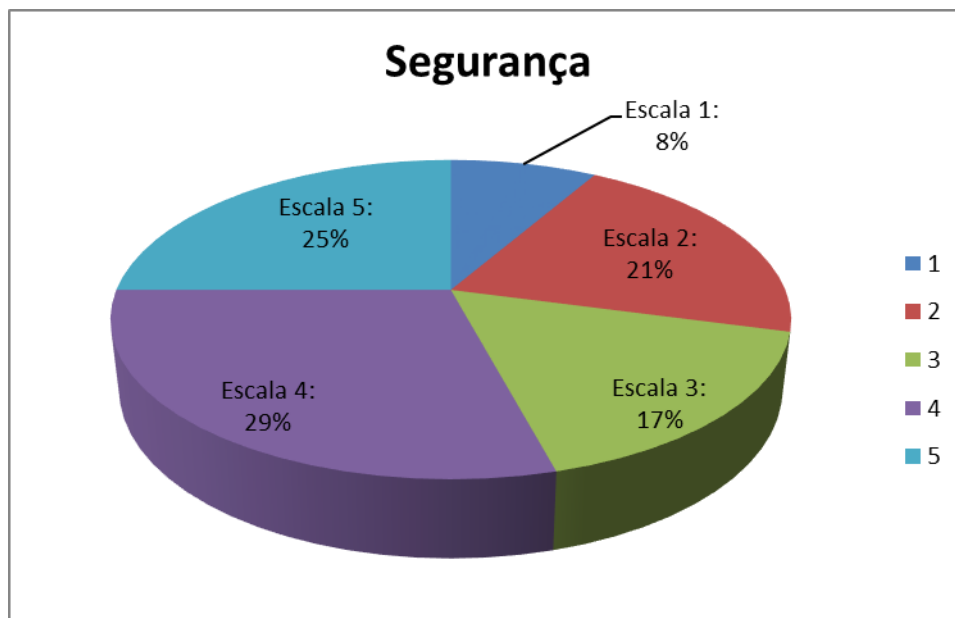


Gráfico 9: Distribuição percentual do grau de satisfação no Bloco Segurança.

Para o quesito Empresa observa-se que a organização obteve uma avaliação satisfatória, sendo que 75 % dos entrevistados classificaram a empresa como bom (23%) e ótimo (52%). Para este índice foram avaliados a Imagem da empresa

perante a comunidade local, atuação da organização no âmbito sócio cultural e ambiental na região de atuação, se o cliente realizaria novamente negócios com a empresa e se o mesmo indicaria a mesma à terceiros. Observa-se que para este tópico nenhum avaliado classificou a empresa como ruim.

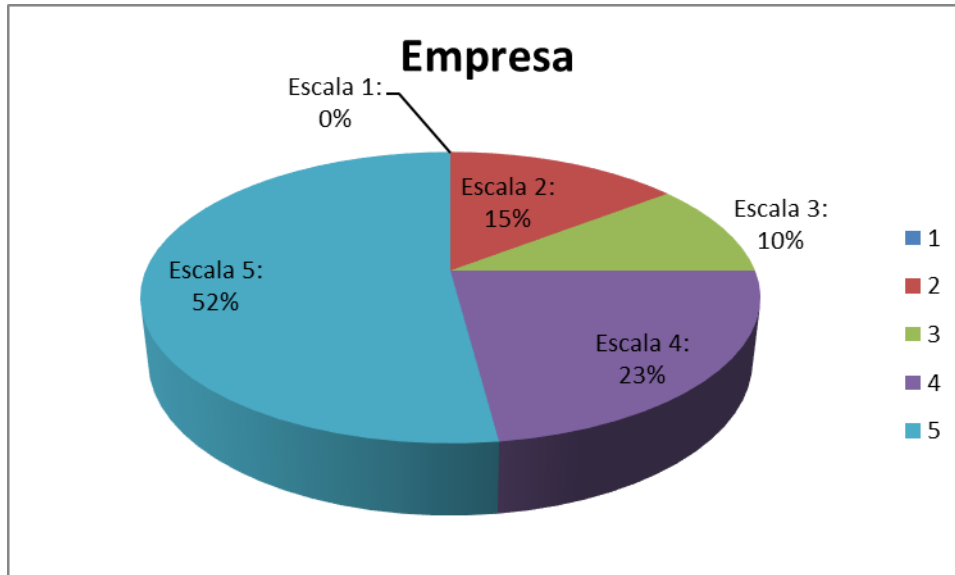


Gráfico 10: Distribuição percentual do grau de satisfação no Bloco Empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender a organização física, dissecando os setores e analisando-os, na expectativa de garantir a excelência em seus processos e, portanto, atingir as metas pré-estabelecidas.

É conhecido que as empresas são compostas por estruturas e processos regidas por um metodologia e modelo administrativo, sendo que a metodologia adotada deverá adquirir um aspecto dinâmico para sobressair os desafios impostos pelo mercado.

Conhecendo a importância do modelo administrativo na continuidade dos negócios das organizações a pesquisa objetivou conhecer a estrutura dorsal da empresa através da pesquisa de satisfação dos clientes externos e pesquisa de clima dos colaboradores internos onde a mesma abordou diversos tópicos divididos em blocos com características similares.

Através da pesquisa exploratória estruturada foi possível conhecer os gaps e pontos fortes da empresa possibilitando uma proposta eficaz de plano de ação para readequação do modelo administrativo ou mesmo a adoção de uma nova estrutura administrativa.

PROPOSAL FOR ADMINISTRATIVE REORGANIZATION IN COMMERCIAL ESTABLISHMENT OF JOÃO MONLEVADE CITY.

Alípio José da Silva*
Luzia Nunes dos Santos**

ABSTRACT

This work aims to propose an administrative reorganization in the organization VIDROLAR Ltda, located in João Monlevade, Minas Gerais, seeking to improve their processes with improvements in their indicators (economic, quality, safety).

In the research methodology for the preparation of this work used the qualitative and quantitative exploratory interview, using a field research with the intention of obtaining relevant data for the treatment of administrative reorganization of the company.

Through literature review and the data collected the necessary changes will be analyzed to try to reach the improvement of administrative processes, proposing the use of strategies, allowing determine the performance of the organization VIDROLAR Ltda.

Keywords: Reorganization. Processes. Performance.

*Bacharelado do curso de Administração Rede de Ensino Doctum João Monlevade; alipio.2@hotmail.com

**Professora orientadora da Faculdade Doctum de João Monlevade. Especialista MBA em Gerenciamento de Projetos; luzia13nunes@yahoo.com.br

9. REFERÊNCIAS:

BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S. Fundamentos de metodologia científica. 2.ed. São Paulo: Makron, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: O capital humano nas organizações. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CHIAVENTO, Idalberto. Recursos humanos. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1991. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JUNG, Carlos Fernando. Tipos de pesquisa. Elaboração de artigos científicos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KANAANE, Roberto. Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI. 2ª edição; Ed. Atlas, 2008.

KOTLER, Philip – Administração de Marketing – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. Fundamentos de Comportamento Organizacional. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZENONE, Luiz Cláudio. BUAIRIDE, Ana Maria Ramos. Marketing da promoção e merchandising: conceitos e estratégias para ações bem sucedidas. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Observação Sistemática

I IDENTIFICAÇÃO

- 1 Empresa
- 2 Localização
- 3 Atividade Econômica
- 4 Porte

II ASPECTOS A SEREM OBSERVADOS

- Histórico da empresa
- Modelo de gestão aplicada
- Realização do planejamento atual
- Processo de produção
- Estruturação
- Relacionamento interno
- Visão da empresa em relação ao planejamento estratégico

III ASPECTOS A SEREM AVALIADOS CLIENTES EXTERNOS

- Atendimento
- Qualidade

Segurança
Empresa

IV ASPECTOS A SEREM AVALIADOS COLABORADORES INTERNOS

Organização
Gerenciamento
Desenvolvimento
Saúde e segurança
Relacionamento interpessoal

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista estruturada para os clientes externos

Bloco	Questão	Grau de satisfação				
		1	2	3	4	5
Atendimento	Atendimento Pessoal					
Atendimento	Atendimento in loco					
Atendimento	Horário de funcionamento					
Atendimento	Canais de atendimento ao consumidor					
Atendimento	Acesso ao portfólio de produtos e serviços ofertados pela empresa					
Qualidade	Tempo de garantia do produto ou serviço					
Qualidade	Informações técnicas sobre o produto ou serviço					
Qualidade	Custo benefício do produto ou serviço prestado					
Qualidade	O produto ou serviço atendeu às especificações fornecidas previamente					
Segurança	Nível de segurança do produto ofertado					
Segurança	Nível de segurança durante a prestação de serviços					
Empresa	Imagem da empresa na comunidade					
Empresa	Atuação da organização no âmbito social, cultural e ambiental na região					
Empresa	Realizaria novamente negócios com a empresa					
Empresa	Indicaria os serviços da empresa à terceiros					

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista estruturada para os colaboradores internos

Bloco	Questão	Grau de satisfação				
		1	2	3	4	5
Organização	A empresa respeita os colaboradores e clientes					
Organização	Existem metas claras e bem definidas					
Organização	Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as minhas necessidades					
Gerenciamento	Meu superior é um bom líder					
Gerenciamento	Recebo <i>feedback</i> regularmente sobre minha performance					
Gerenciamento	Meu superior passa todas as informações que preciso saber para realizar bem o meu trabalho					
Comunicação	Existe reunião no setor mensalmente					
Comunicação	Recebo <i>feedback</i> regularmente sobre a performance do setor e da empresa					
Desenvolvimento	A empresa oferece oportunidades de desenvolvimento					
Desenvolvimento	O setor oferece treinamentos para que eu aumente meus conhecimentos					
Saúde e segurança	A empresa possui um programa de saúde e segurança do trabalho					
Saúde e segurança	As condições físicas (estruturais) do local de trabalho são boas					
Saúde e segurança	Tenho excesso de atividades à realizar, sobrecarga de trabalho					
Saúde e segurança	Recebo EPIs e EPCs para realizar minhas atividades adequadamente					
Relacionamento interpessoal	Gosto do trabalho que realizo					
Relacionamento interpessoal	Sinto que vou permanecer no setor pelos próximos anos					
Relacionamento interpessoal	Ao realizar o meu trabalho, procuro ser melhor que a empresa espera de mim					
Relacionamento interpessoal	Existe um bom relacionamento entre as pessoas do setor					
Relacionamento interpessoal	Tenho liberdade para dizer tudo que penso do setor e do trabalho					