convibra
www.convibra.org

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

CAMPUS CHAPECÓ

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS E COOPERATIVISMO

CRISTINA GIACOMEL

ÉDINA REGINA ANDRIN

MICHEL RÉGIS PAGANI

SANDRO ANTUNES LINS

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO RESTAURANTE E PIZZARIA FLORESTA NATIVA

Resumo: Com o constante crescimento da cidade de Chapecó-SC, a quantidade de estabelecimentos comerciais que iniciam suas atividades vem crescendo. Uma preocupação existente para os órgãos de regulamentação é se as normas de trabalho estão sendo respeitadas e se funcionários e empregadores estão tendo uma relação ética e profissional. Diante desta situação foi diagnosticada a oportunidade de realizar uma pesquisa para analisar as condições de trabalhos dos colaboradores do Restaurante e Pizzaria Floresta Nativa, bem como qual é departamentalização existente no restaurante, nível de centralização ou descentralização, sistema de autoridade levando em conta a delegação, os níveis hierárquicos e amplitude de controle. Para tal análise foi utilizado de recursos impressos como questionário destinado aos funcionários e entrevista estruturada com o proprietário. Os resultados encontrados foram que a empresa está respeitando a CBO (Classificação Brasileira de Ocupações), diante da análise de informações, foi diagnosticado que a empresa possui aspectos a serem melhorados como a descentralização de decisões, amplitude de controle, a otimização das atividades da função caixa e do pagamento de contas.

Palavras chave: Estrutura organizacional, centralização, diagnóstico.

1. INTRODUÇÃO

Diante de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo as empresas necessitam dar atenção para a qualidade dos seus processos, produtos e serviços, bem como, precisam melhorar constantemente seu modo de gestão para desenvolver estratégias mais adequadas aos seus objetivos e alcançar vantagem competitiva. Para que a organização consiga desenvolver uma estratégia é necessário que a mesma tenha conhecimento de sua situação real e consiga constatar onde está e onde deseja chegar.

Com este direcionamento, este estudo pretende desenvolver um diagnóstico empresarial no que tange a Estrutura Organizacional do Restaurante e Pizzaria Floresta Nativa, sediado em Chapecó - SC. Assim, têm-se o seguinte objetivo geral que norteará o estudo: Diagnosticar qual é a estrutura organizacional existente no Restaurante e Pizzaria Floresta Nativa e propor ações de melhoria para a estrutura existente, que alinha-se a questão problema: Qual é a estrutura organizacional do Restaurante e Pizzaria Floresta Nativa?

Para atender a esse questionamento e alcançar o objetivo do estudo, traçou-se os seguintes objetivos específicos: 1- Observar como é a departamentalização existente no restaurante; 2- Verificar a relação entre as atividades desenvolvidas e o cargo de cada indivíduo tendo como base a Classificação Brasileira de Ocupações; 3- Diagnosticar qual o nível de centralização ou descentralização do restaurante; 4- Observar qual é o sistema de autoridade do restaurante levando em conta a delegação, os níveis hierárquicos e amplitude de controle e propor um plano de ação para o restaurante.

Este estudo justifica-se como uma oportunidade de aquisição de conhecimento aos acadêmicos sobre o tema estrutura organizacional, sendo de grande relevância para a formação do Administrador. Para a empresa se caracteriza como uma oportunidade de rever seus processos e uma possibilidade de aperfeiçoar suas práticas a partir das considerações do diagnóstico. Para a ciência, este trabalho poderá servir de base para outros estudos e também ser uma fonte de pesquisa para outros pesquisadores da área. Dada a importância deste estudo, na sequência serão abordados os principais conceitos a cerca da estrutura organizacional

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional conta com três funções principais. A primeira é tencionar a realização de produtos organizacionais e atingir metas organizacionais. A segunda é minimizar ou no mínimo regulamentar a influência das variações individuais sobre a organização e a terceira função é que as estruturas são o contexto em que o poder é exercido, que as decisões são tomadas e onde são executadas as atividades nas organizações (HALL 1984, *apud* CURY 2010)

Órgão é um grupo de pessoas que estão sob uma autoridade hierárquica única e objetivam desenvolver de maneira permanente uma função ou um conjunto de funções. Neste mesmo sentido, o processo de organizar pode ser definido como sendo as atividades que identificam e agrupam o trabalho a ser realizado, que definem as autoridades e responsabilidades estabelecendo as relações entre os diferentes grupos visando o alcance dos objetivos determinados (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Os conceitos básicos da organização são análise, a identificação e definição do trabalho a ser feito. O primeiro passo para organizar é concordar quanto ao trabalho a ser feito (unidade de propósito), o segundo passo é decidir o que deve ser feito para alcançar o propósito, quais funções devem ser desempenhadas, quem irá desempenhá-las, que autoridade cada pessoa terá para realizar os trabalhos. Em um terceiro passo preenchem-se os cargos, desenvolve-se a estrutura em termos de relação de subordinação, cadeia de comando e fluxo

de informação que são representadas por um organograma (MONTANA e CHARNOV, 2010).

Os cargos precisam ser claros e distintos para que não ocorram desentendimentos e conflitos, permitindo que os colaboradores identifiquem o que se espera deles. Sendo assim "uma descrição de cargos é uma exposição escrita de um cargo e dos deveres que ele inclui" (SNELL e BOHLANDER 2009 p. 134).

A organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo. A organização transforma os recursos para produzir resultados. Um processo segue uma sequência interligada, com começo, meio e fim. A divisão do trabalho contribui para chegar ao objetivo, esse processo permite superar limitações individuais (MAXIMIANO, 2009).

No organograma estão os níveis da administração em camadas verticais. As relações de supervisão e linhas mostrando quem se reporta a quem. Subunidades principais cargos que se reportam a um mesmo gerente, divisão do trabalho entre cargos e títulos, e canal de comunicação, fluxos formais de comunicação (MONTANA e CHARNOV, 2010).

A comunicação é o que faz com que a estrutura organizacional trabalhe de forma integrada e eficaz, sendo que dentro das organizações existem vários tipos de comunicação, com maior destaque para a comunicação formal e informal. A comunicação formal, segundo os últimos autores referidos, é aquela que é conscientemente planejada e controlada, seguindo a cadeia de comando de uma escala hierárquica (ANDRADE E AMBONI, 2007). Para organizar sua estrutura, os canais de comunicação e os níveis hierárquicos as empresas podem trabalhar com as diferentes formas de departamentalização.

2.1.1 Departamentalização

As organizações geralmente são divididas em grupos menores, os chamados setores ou departamentos, assim uma empresa possui vários níveis hierárquicos sendo indispensável a coerência entre os respectivos níveis. Após serem identificadas as principais atividades da empresa as mesmas serão agrupadas logicamente nos departamentos, esse procedimento chama-se departamentalização (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Para os autores a departamentalização pode ser definida como a maneira de agrupar as atividades nos órgãos e estes em unidades maiores, ou o que é mais comum, para dividir os órgãos em unidades menores. A maioria das empresas adota mais que um critério de departamentalização, que podem ser: Funcional, Geográfico, Produto (ou serviço), Clientela, Processo, Absorção pelo maior usuário (ou equipamento), Volume de trabalho, Tempo (ou turno) e Conveniência empírica.

A departamentalização funcional reúne no mesmo grupo atividades afins ou da mesma natureza ou especialidade. Este tipo de departamentalização pode resultar em alguns problemas quando os indivíduos envolvidos preocupam-se muito com sua área de especialidade e esquecem do todo da empresa (MONTANA e CHARNOV, 2010).

A departamentalização por produto engloba todas as atividades que se relacionam diretamente com determinado produto independendo da natureza ou especialidade. Por sua vez a departamentalização por clientela reúne as atividades objetivando servir grupos de clientes externos ou internos, em suas especificidades (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

A departamentalização por áreas geográficas é aquela que reúne as atividades desenvolvidas na mesma região, e é independente da natureza do produto (LACOMBE e HEILBORN, 2008). Este tipo de departamentalização pode atender melhor às necessidades de uma empresa que atua em vários países atendendo melhor os clientes e sendo economicamente mais eficiente (MONTANA e CHARNOV, 2010).

A departamentalização por processo é geralmente adotada por empresas fabris (MONTANA e CHARNOV, 2010). A organização por processo ou equipamento reúne no mesmo grupo todas as pessoas que operem um mesmo processo, utilizem um mesmo tipo de

equipamento ou usem a mesma técnica para desenvolver as atividades. A organização pelo maior usuário nada mais é que a subordinação de um órgão que presta serviço a vários outros órgãos, ao maior usuário destes serviços. A departamentalização por período ou turno cria órgãos para executar as mesmas atividades em horas diferentes visando garantir a continuidade do serviço. Por fim, a última forma de organizar as atividades é através da departamentalização por volume de trabalho, esta divide um órgão em tantas quantas unidades idênticas forem necessárias para uma adequada supervisão (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Uma empresa também pode estar organizada de forma matricial onde o funcionário pertence à pelo menos dois grupos formais ao mesmo tempo, se reportando a dois chefes. Podendo ser colocada como outra característica da organização as formas centralizada e descentralizada, na maneira centralizada os funcionários de cargos mais baixos têm autoridade limitada para tomar decisões, na descentralizada os funcionários de níveis mais baixos têm ampla autoridade para desenvolver suas funções (MONTANA e CHARNOV, 2010). Para conhecer quais são as responsabilidades qual o nível de autoridade e quais as atividades que cada pessoa deve desenvolver dentro da empresa é necessário se ter clareza quanto aos cargos e as atividades de cada indivíduo, com este direcionamento em seguida abordam-se os conceitos de cargo e atividade.

2.1.1.1 Cargo

Em definição ao cargo "cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos" (GIL 2011, p.171). Pois, é somente quando as pessoas possuem uma função específica que as organizações começam a funcionar (GIRARDI, 2008), sendo cargo o conjunto de funções equiparáveis, quanto às especificações exigidas dos ocupantes e a semelhança das tarefas executadas sendo assim "cargo é um conjunto de funções definidas em determinada estrutura organizacional." (GIL 2011, p. 172).

2.1.1.2 Atividade

A atividade, em um contexto genérico, é qualquer ação com um propósito, a realização de uma tarefa (NAKAGAWA, 2011). E no contexto de uma organização empresarial, como:

> [...] um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos. Em sentido, entretanto, a atividade não se refere apenas a processos de manufatura, mas também à produção de projetos, serviços etc., bem como às inúmeras ações de suporte a esses processos. (NAKAGAWA 2011, p. 42)

Conhecidos os cargos e atividades de cada colaborador a empresa pode estabelecer os níveis hierárquicos. Dentro da hierarquia existem vários níveis hierárquicos, sendo que geralmente os níveis mais altos é que delegam as autoridade e responsabilidades.

2.1.2 Níveis Hierárquicos

Nível hierárquico é o conjunto de órgãos que possui o mesmo grau de autoridade, no organograma é possível visualizá-los em cada linha horizontal em que os quadros representam um mesmo nível hierárquico de órgãos (MOCELIN, 2012)

A hierarquia é separada em três níveis de grande porte: Administradores de alto nível, nível intermediário e da linha de frente. Os de alto nível também conhecidos como

administradores estratégicos são os que tomam as decisões que mais impactam na sobrevivência e crescimento de uma organização (BATEMAN e SNELL, 2010).

Os níveis intermediários também conhecidos como administradores táticos são responsáveis por traduzir as metas e planos gerais desenvolvidos pelos administradores estratégicos e repassar para a linha de frente. Em outras palavras a sua real atividade é interligar os níveis supervisionando as operações e resultados e repassando as análises para o alto nível (MOCELIN, 2012).

Os administradores da linha de frente ou operacionais ocupam cargos como supervisores ou gerentes estão diretamente ligados com os funcionários implementando planos desenvolvidos pelos administradores do nível tático essa função é primordial para a organização uma vez que estabelece o elo entre o quadro gerencial e o não gerencial (MOCELIN, 2012).

Mocelin (2012, p. 13) ainda destaca que:

> Independentemente de quantos níveis hierárquicos uma empresa tenha, em geral elas dividem-se em três formas básicas de níveis administrativos:
> **a) Alta gerência** - donos, conselho ou presidentes de uma empresa, também chamada de administração estratégica, responsável pelos planos estratégicos da empresa.
> **b) Gerência executiva, media ou intermediária** - também chamada de administração tática, responsável pelos planos táticos, ou intermediários da empresa.
> **c) Gerência de primeira linha, operacional ou de supervisão** – também chamada de administração operacional, responsável pelos planos e execuções das atividades empresariais.
> Dependendo do tamanho da empresa o número de níveis hierárquicos pode coincidir com os níveis administrativos. No entanto, quanto maior for a empresa, cada nível administrativo pode se subdividir em dois ou mais níveis hierárquicos. (OSM 2012)

Nas últimas décadas os níveis hierárquicos nas organizações apresentam grande redução. Um exemplo é a General Eletric que já possuiu vinte e nove níveis e atualmente possui apenas cinco. Isso deve-se ao fato que a maioria dos executivos acreditam que menos níveis hierárquicos trazem consigo maior eficiência, rapidez e eficácia em relação aos custos, ou seja, maior eficiência operacional (BATEMAN e SNELL, 2010). Utilizar os não a hierarquia são decisões que após serem tomadas podem ser demonstradas ou formalizadas através de um organograma.

2.1.3 Organograma

Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os órgãos, seus níveis hierárquicos e as principais relações formais existentes entre eles. Atualmente é o instrumento mais usado para representar a formalização da estrutura. Sua principal finalidade é de permitir uma visualização rápida de como a empresa está organizada (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

O organograma tem a finalidade de representar os órgãos componentes da empresa, de uma forma genérica também representa as funções desenvolvidas pelos órgãos, as vinculações e/ou relações de dependência entre os órgãos e os níveis administrativos que compõem a organização (CURY, 2010).

Para a construção de um organograma deve se observar alguns itens: devem ser representados por figuras geométricas, principalmente os retângulos, e o tamanho deles devem ser proporcionais a importância na hierarquia, assim, órgãos de diferentes áreas, mas de mesma importância devem ser representados pelo mesmo tamanho do retângulo, os órgãos de *staff* devem ser representados fora da linha da hierarquia (CURY, 2010). A partir da

definição da hierarquia e da elaboração do organograma é possível a visualização da amplitude de controle da cada gestor de grupos.

2.1.4 Amplitude de controle

Amplitude de controle é a capacidade de um administrador gerenciar de maneira eficiente e eficaz um determinado número de funcionários. Para os autores seis trabalhadores seriam um número ideal (ROBINS e DECENZO, 2004).

A amplitude de controle pode ser pequena ou grande, não tem um número ótimo de subordinados mas cinco é considerado um bom número, uma vez que os administradores conseguem manter o controle sobre seus subordinados (BATEMAN e SNELL, 2010).

Para os autores, um índice de controle ótimo depende dos seguintes fatores: trabalho rotineiro, subordinados altamente treinados, administrador capacitado, cargos similares e medidas de desempenho comparáveis, e que os subordinados prefiram ter a autonomia a um controle exigente de supervisão. Caso a equipe tenha competência e prefira desenvolver as atividades de maneira mais autônoma é possível delegar autoridades e responsabilidades.

2.1.5 Delegação

A delegação é a atribuição de autoridade e responsabilidade a um subordinado em um nível mais baixo. A delegação é uma das características mais fundamentais da administração, pois o trabalho é realizado por outras pessoas, assim não sobrecarrega a pessoa que delegou as funções. Sendo importante em todos os níveis hierárquicos (BATEMAN E SNELL, 2010).

Para uma delegação atingir os resultados esperados deve ser caracterizada como uma delegação de objetivos. Quem recebe a delegação deve ter em mente suas atividades, metas e objetivos que deve alcançar e qual é o resultado que se espera dele (LACOMBE E HEILBORN, 2008).

Para os autores a delegação de permissão para agir: para que a pessoa alcance o desempenho desejado é necessário que esta também saiba que autoridade poderá dispor para executar o que é esperado. Isto é, quanto de recurso pode empregar, quais decisões podem tomar e que tipo de compromissos pode assumir sem previa autorização.

Criação da obrigação de cumprir o que foi delegado: cumprir o que lhe foi determinado com maior eficiência possível e prestar contas ao seu imediato em tempo hábil. Cabe a quem delegou motivar e aconselhar seus subordinados para que estes se sintam motivados e estejam treinados para terem condições de cumprir a obrigação recebida. Criação da obrigação de avaliar a execução: a quem delega deve exigir informações contínuas do trabalho que está sendo executado, deve também ter controles e avaliações adequadas para analisar os resultados parciais e solicitar a prestação de contas do subordinado e através disso dar as instruções e conselhos necessários para o andamento do trabalho a ser executado (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Delegar trabalho apresenta vantagens importantes como: o administrador economiza tempo; oportunidade para subordinados demonstrar seu potencial; organização tem retornos pois o administrador foca em planejamento e subordinado foca em execução; assim, trabalham com mais eficiência (BATEMAN e SNELL, 2010). Apesar de existirem muitas vantagens de se delegar trabalho muitas empresas ainda preferem ter sua administração centralizada, portanto, aborda-se na sequência alguns posicionamentos sobre centralização.

2.1.6 Centralização

Uma organização centralizada é aquela em que os gestores tomam a maior parte das decisões e as passam para os demais níveis para que estes as implementem (BATEMAN e SNELL, 2010).

A centralização significa que a maioria das decisões do trabalho que está sendo executado não é tomada pelos que executam, mas sim pelos administradores e gestores (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

Assim, os autores destacam que é necessário a direção superior observar constantemente o que está sendo centralizado, pois não se deve focar muito em ações menores, mas sim nas principais decisões que definirão o futuro da organização. Para que uma empresa obtenha sucesso a longo prazo é preciso que tenha gestores focados nas questões estratégicas, e para que estes não percam este foco podem descentralizar algumas tarefas a outras pessoas.

2.1.7 Descentralização

A descentralização é uma ótima maneira de preparar indivíduos para posições de liderança na organização, pois disponibiliza treinamento prático e oportunidades de avaliação, apostando na capacidade, criatividade de cada indivíduo (LACOMBE e HEILBORN, 2008).

A direção superior deve esclarecer que é necessária uma visão de conjunto global de cada um perante a organização, e também avaliar e instruir constantemente as pessoas que receberam poder (LACOMBE e HEILBORN, 2008)

A descentralização é importante, pois no ambiente globalizado que está em constante mudança as decisões devem ser tomadas rapidamente pelas pessoas que convivem com determinado trabalho, isso permitirá vantagem competitiva (BATEMAN e SNELL, 2010). Decisões rápidas podem ser favorecidas se a empresa estiver tralhando com os cargos e as responsabilidades bem definidos, quando uma pessoa está ciente que determinada situação é de sua responsabilidade o mais rápido que puder vai tentar resolvê-la. Neste sentido, para finalizar a revisão teórica e embasar a análise dos cargos da empresa estudada será apresentada a Classificação Brasileira de Ocupações.

2.2 CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES

Para embasar este estudo, também será utilizada a Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, de acordo com a descrição de cada cargo far-se-á uma comparação com as atividades desenvolvidas pelos funcionários da empresa estudada. Para Faria *et al* (2005), a CBO foi disponibilizada a sociedade em 2002 e veio substituindo a classificação de 1994.

A CBO é um documento que normatiza, reconhece, nomeia e codifica os títulos e os conteúdos das ocupações do mercado de trabalho brasileiro. Tal classificação é enumerativa e também descritiva (CBO, 2014).

A classificação enumerativa tem fins estatísticos e para registros administrativos, pesquisas e censos, ela codifica empregos e demais situações de trabalho, incluindo códigos, tipos ocupacionais e descrição sumária do cargo. A classificação descritiva trata de maneira detalhada as atividades realizadas no trabalho, os requisitos de experiências profissionais e de formação, bem como as condições de trabalho (CBO, 2014).

A Classificação Brasileira de Ocupações é uma ferramenta que pode ser utilizada como fonte de informação sobre todas as ocupações do mercado brasileiro, e serve como referência para políticas de emprego, de formação profissional, plano de cargos e salários, estudos ocupacionais, censos demográficos, estatísticas de mercado e orientação de investimentos (CBO, 2014).

Faria *et al* (2005), complementa que a CBO é muito importante, é uma estratégia que pode ser usada pelos mais diversos atores sociais do mercado de trabalho, sendo relevante também para a integração das políticas públicas do Ministério do Trabalho e Emprego, principalmente no que tange a programas de qualificação e intermediação da mão-de-obra e também no controle de sua implementação.

3. METODOLOGIA

Como finalidade da pesquisa podemos caracterizar como uma pesquisa aplicada, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a mesma tem por objetivo gerar conhecimento para aplicação na prática, é voltada para solução de problemas de ordem mais específica e envolve interesses locais sobre o assunto.

Quanto a método de abordagem a presente pesquisa é qualitativa que para Gerhardt e Silveira (2009), não é uma pesquisa que se preocupa com números mas sim com a profundidade da compreensão dos conhecimentos adquiridos, este método preocupa-se com os aspectos da realidade e que não podem ser quantificados, trabalha com as crenças, valores e atitudes nas relações.

Para os objetivos da pesquisa classifica-se como exploratória que para Lakatos e Marconi (2003) é uma leitura de sondagem que tem em vista buscar informações. Prodanov e Freitas (2013), concordam e afirmam que a pesquisa tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado.

Também é uma pesquisa que assume a forma descritiva que para Kauark, Manhães e Medeiros (2010), serve para descrever características de uma determinada população, e não tem necessidade de explicar os fenômenos que descreve, porém serve como base para isso.

Os procedimentos adotados para a presente pesquisa foram bibliográfica, levantamento e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é feita a partir de referências teóricas já publicadas segundo Gerhardt e Silveira (2009). A pesquisa de levantamento Kauark, Manhães e Medeiros (2010), serve para levantar os dados entrevistando diretamente as pessoas cujo comportamento e/ou situação se quer analisar. O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre algo determinado, é um estudo mais aprofundado explorando situações do cotidiano descrevendo a situação do contexto e explicando as variáveis (PRODANOV e FREITAS, 2013).

As técnicas de coleta de dados serão: questionário, entrevista, observação do local. O questionário para Gerhardt e Silveira (2009) é um instrumento que utiliza uma linguagem simples e direta. Será aplicado para os funcionários do restaurante 25 aproximadamente, conforme a demanda do restaurante. O questionário será misto onde terá perguntas fechadas e abertas. Será também feito uma entrevista estruturada que para Lakatos e Marconi (2009) é a que o entrevistador segue um roteiro previsto, onde será entrevistado o Gerente/Proprietário. E o método de observação que para Prodanov e Freitas (2013) é indispensável para o que o conhecimento necessário seja atingido.

Para tanto, se faz necessário uma visita prévia dos acadêmicos até as instalações da empresa Restaurante e Pizzaria Floresta Nativa localizada na cidade de Chapecó. A visita servirá para os acadêmicos se familiarizarem e compreenderem as atividades que são desenvolvidas pelo estabelecimento.

A técnica de análise dos dados se dará pela análise de conteúdo, onde para Gerhardt e Silveira (2009), se faz a organização dos dados, leitura e exploração do material recolhido e se faz o tratamento dos resultados onde se trabalham os dados para conseguir as informações necessárias.

Para o desenvolvimento do plano de ação, um organograma para a empresa, além de analisar toda a estrutura será verificada a relação entre as atividades desenvolvidas e as

atribuições de cada indivíduo, para isso utilizaremos os dados da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) que dispõe de toda a especificação de cada cargo, o que viabilizará o comparativo adequado sobre a situação.

4. RESULTADOS

O Restaurante e Pizzaria Floresta Nativa foi fundado em 07 de maio de 2010 na cidade de Chapecó – SC. É uma empresa familiar que conta com 12 colaboradores fixos, que se dividem em dois turnos, e aproximadamente 8 funcionários externos que são escalados para atuarem de acordo com a demanda da empresa, geralmente nos finais de semana a empresa trabalha com uma equipe de 16 pessoas. Em média, o restaurante serve cerca de 600 almoços e jantas por semana, e tem maior movimento e faturamento no fim de semana.

Antes de montar a pizzaria, conforme relato do gestor, os mesmos trabalhavam com um posto de lavagem de veículos no mesmo local. Quando em 2010, um dos filhos do proprietário, que estava estudando Administração, vislumbrou a oportunidade do negócio para atender o bairro Efapi que na época contava com 50.000 pessoas aproximadamente. Como o ponto era bom e existiam apenas dois concorrentes no bairro, um restaurante e uma cozinha industrial, procuraram auxílio de entidades como o SEBRAE e abriram a pizzaria ao lado do posto de lavagem onde tinha um barracão que eles alugaram.

A pizzaria sempre se caracterizou como uma empresa familiar, pois não houveram sócios no negócio. No começo eram três pessoas da família e 10 pessoas contratadas, o que foi reduzido de acordo com a demanda. Hoje são quatro pessoas da família que trabalham na empresa.

Conforme informações do proprietário, o restaurante e pizzaria é divido em cozinha e salão, sendo que na cozinha trabalham: a cozinheira e suas auxiliares de cozinha, o pizzaiolo e o auxiliar de pizzaiolo, e no salão trabalham os garçons, garçonetes e o caixa. Além destas funções a empresa conta com o gestor que faz a parte administrativa e compras, e todas as pessoas são supervisionadas por ele. Desta maneira, a empresa está organizada por funções, ou seja, está organizada por departamentalização funcional, que reúne no mesmo grupo atividades afins ou da mesma natureza ou especialidade. Este tipo de departamentalização pode resultar em alguns problemas quando os indivíduos envolvidos preocupam-se muito com sua área de especialidade e esquecem do todo da empresa (MONTANA e CHARNOV, 2010).

Além disso, pode-se perceber que o gestor possui a maior amplitude controle da organização, uma vez que supervisiona todos os funcionários, sendo assim o mesmo tem capacidade de gerenciar de maneira eficiente e eficaz um determinado número de funcionários (ROBINS e DECENZO, 2004).

Na organização quem toma as maiores decisões é o proprietário/gestor. Na sequência auxiliam na gestão a esposa do proprietário e o filho mais velho, que tomam decisões menores, mas sempre sob orientação do proprietário. Em sua ausência, os funcionários se dirigem a esposa e ao filho do proprietário, que posteriormente repassam-lhe as informações.

O gestor destaca que de modo geral todos os funcionários entendem bem as orientações. Quando questionado sobre a autonomia dos funcionários, o mesmo destacou que sempre que há algum problema os funcionários devem procurar o gestor ou seus familiares, que imediatamente ligam para o gestor caso ele não esteja, porque o gestor prefere estar por dentro de todos os assuntos e gosta de resolver todos os problemas. Essas informações demonstram que a administração da empresa é centralizada no proprietário, pois em uma organização em que os gestores tomam a maior parte das decisões e as passam para os demais níveis para que estes as implementem. (BATEMAN e SNELL, 2010).

Os problemas, dificuldades e melhorias são discutidos em família geralmente nas segundas-feiras. Após a discussão, as decisões são tomadas e repassadas aos funcionários por meio de reuniões rápidas quando não há muito movimento na organização. Como a empresa tem comando centralizado não existe a delegação de funções administrativas para os demais colaboradores.

Quando é necessário cobrar algum funcionário com relação ao seu desempenho, o gestor relata que espera o momento de tensão passar e chama para uma conversa reservada, em que expõe o que precisa ser melhorado e questiona se tem algum fato motivador para que aquele comportamento ou ação ocorra. Neste sentido, os conflitos são resolvidos de forma tranquila através de conversas. O gestor apontou que sempre da também feedbacks positivos aos funcionários e que sempre que recebe elogios dos clientes repassa aos colaboradores.

No processo de comunicação, o empresário destaca que as informações são sempre repassadas verbalmente e que não fazem uso de outras formas de comunicação como murais ou mensagens eletrônicas. Sobre falhas de comunicação o gestor afirma que existem, e que geralmente ocorrem pela interpretação equivocada das informações, sendo exemplo destas falhas os finais de semana em que as vezes são chamadas funcionários extras a mais ou a menos do que realmente necessita. De modo geral afirmou o empresário que a comunicação é boa, sendo que os funcionários podem vir direto falar com ele quando necessário.

Quando perguntado sobre se os funcionários sugerem melhorias e como estas sugestões são recebidas, o empresário afirmou que recebe sugestões de clientes e que estas são implantadas, os funcionários também contribuem com ideias de melhorias uma das mais importantes ideias surgiu de um funcionário, que viu o desperdício das pizzas e disse que era melhor diminuir o tamanho de cada pedaço assim os clientes conseguiriam experimentar mais sabores de pizza, e colocar mais de um sabor em cada pizza que sai da cozinha para o salão.

Como gestor, o empresário avalia que lhe faz falta ter estudado mais, pois o mesmo possui ensino médio concluído em aula tele presencial, o que avalia como pouco positivo e não tão eficiente como o ensino presencial.

Quando indagado sobre se as atividades dos funcionários são interligadas, o empresário enfatizou que as mesmas são interligadas principalmente na cozinha, onde a cozinheira necessita diretamente do trabalho das auxiliares, tudo é uma sequência, se um trabalha mal prejudica o outro colaborador e o desempenho do estabelecimento como um todo. Sobre se os funcionários tem essa noção das atividades serem interligadas nada foi declarado. Esse posicionamento do gestor demonstra que o mesmo tem uma visão holística da organização e que compreende o conceito de atividade que em um contexto genérico, é qualquer ação com um propósito, a realização de uma tarefa, e no contexto de uma organização empresarial a atividade combina pessoas e recursos para a produção de produtos, e engloba todas as ações de suporte para que esse produto ou serviço seja produzido ou ofertado (NAKAGAWA 2011).

Quanto a relação chefia e equipe, o gestor avaliou como tranquila. Os familiares quando estão na empresa, são tratados e orientados como os demais colaboradores, existindo uma divisão clara entre ambiente familiar e ambiente de trabalho. Os familiares são remunerados por meio de pro labores, e quando retiram mais do que ganham, no próximo mês é descontado. Os demais funcionários tem salários estabelecidos e podem pedir adiantamentos quando necessário.

No final da entrevista o gestor informou que ao final do expediente, os funcionários da noite limpam o ambiente, jantam e vão embora. Os funcionários da cozinha limpam a cozinha, os funcionários do salão limpam o salão e assim a equipe do turno noturno entregam para a equipe do matutino a empresa organizada e vice-versa.

Os 11 colaboradores fixos e 2 colaboradores extras, por meio do questionário aplicado, explicitaram em maioria que possuem uma rotina definida e sempre desempenham as mesmas

atividades (84,6% dos respondentes). Quanto aos seus respectivos níveis de instrução, pode-se identificar que a maioria possui ensino médio incompleto. O que de acordo com as descrições dos cargos deste ramo conforme a CBO (2014) está dentro do padrão pois aos trabalhadores deste ramo geralmente é solicitado no mínimo o ensino fundamental completo.

Dos respondentes (38,46%), tem experiência no cargo que ocupa de um até dois anos e 46,15% dos colaboradores tem experiência de dois a cinco anos no cargo, sugerindo que os mesmos tenham bastante conhecimento nas atividades que desenvolvem. Dos respondentes todos afirmaram que nunca ou raramente desempenham alguma atividade de competência de seu líder. No mesmo sentido, 53,84% dos respondentes destacaram que eventualmente seus colegas executam suas atividades.

Quando questionados sobre se seu trabalho requer iniciativa 84,6% responderam que sempre ou quase sempre precisam de iniciativa para desenvolver suas atividades. Dos colaboradores, 46,15% destacaram que sempre recebem orientação precisa para desempenho das tarefa, no mesmo ponto, 30,77% responderam que regularmente ou sempre fazem as atividades como entendem que seja melhor. Em outro questionamento, sobre se as orientações que recebem são claras 69,23% responderam que sim, que as ordens recebidas são claras.

Sobre ajudar os colegas a fazer as atividades dele, todos responderam que colaboram, mas a maioria (53,84%) respondeu que colabora quando possível, destacando que os funcionários procuram primeiro cumprir suas tarefas para depois ajudar os colegas, caso seja necessário.

A maioria dos colaboradores (69,23%), enfatizaram que as decisões sobre as atividades que fazem quem toma é sempre o superior, no caso o gestor da empresa, e que regularmente o mesmo delega atividades para os funcionários (61,54%). Os colaboradores destacaram que sempre ou quase sempre podem expor suas opiniões na empresa.

Os funcionários descreveram as atividades que desempenham no cargos que ocupam bem como a quem estão subordinados. Neste sentido pode-se perceber que todos os funcionários descreveram ser subordinados ao proprietário/gestor, ressaltando mais uma vez que a organização é centralizada.

No cargo de garçonete, não foi apontado qual é o registro que consta na carteira de trabalho, o que aponta possivelmente que no cargo de garçonete atuam funcionários extras ou que existe um registro em carteira com cargo diferente daquele que efetivamente desenvolvem. Nas atividades desempenhas no cargo de garçonete foram apontadas passar as pizzas para os clientes e também auxiliar na limpeza e higienização do espaço. As atividades citadas condizem com a descrição da CBO (2014) que cita que as garçonetes atendem os clientes, servem alimentos e bebidas em restaurantes, também cabe a garçonete organizar e mapear as mesas disponíveis para os clientes, recepcionar e acomodar os clientes, sugerir pratos e apresentar o cardápio, apresentar a conta, montar e desmontar as mesas, colocar, retirar e organizar os utensílios e recolher a louça. Além dessas atividades, o garçom está apto a desempenhar uma infinidade de atividades relacionadas ao seu ambiente de trabalho inclusive, lavar a louça, limpar os móveis e higienizar o chão.

No cargo Auxiliar de Cozinha, apontou-se algumas incongruências, o registro na carteira de trabalho consta como auxiliar de cozinha, porém uma pessoa apontou que trabalha também no caixa da empresa. Nas atividades apontou-se apenas o auxílio a cozinheira no preparo dos alimentos. De todo modo, exceto a atuação no caixa, a atividade de auxiliar a cozinheira condiz com a descrição da CBO (2014), em que consta que estes profissionais auxiliam outros profissionais no pré-preparo, preparo e processamento de alimentos e montagem de pratos. Além disso, de acordo com a classificação os profissionais auxiliares colaboram também em descongelar, limpar, temperar os alimentos, preparar molhos, modelar massas, cortar ou picotar alimentos, cozinhar e resfriar os alimentos, entre outras, essas

atividades citadas são desenvolvidas pela auxiliar de cozinha uma vez que foram constatas através da observação da prática do ambiente organizacional.

No cargo de Garçom, apontou-se como principais responsabilidades atender e servir bebidas aos clientes, organizar e limpar as mesas, recolher as louças, organizar e limpar o salão inclusive passar pano no chão. Um dos respondentes também declarou que as vezes atua como recepcionista do restaurante. As atividades citadas condizem com a descrição da CBO (2014) que cita que os garçons atendem os clientes, servem alimentos e bebidas em restaurantes, também cabe ao garçom organizar e mapear as mesas disponíveis para os clientes, recepcionar e acomodar os clientes, sugerir pratos e apresentar o cardápio, apresentar a conta, montar e desmontar as mesas, colocar, retirar e organizar os utensílios e recolher a louça. Além dessas atividades, o garçom está apto a desempenhar uma infinidade de atividades relacionadas ao seu ambiente de trabalho inclusive, lavar a louça, limpar os móveis e higienizar o chão.

No cargo de pizzaiolo, ficaram evidenciadas as seguintes atividades, montar as pizzas com os respectivos ingredientes das receitas, colocar assar as pizzas e cuidá-las no forno, mandar as pizzas prontas para o salão, e ainda auxiliar na limpeza da cozinha após o uso. Ficou destacado que o registro na carteira de trabalho está de acordo com o cargo. As atividades citadas condizem com a descrição da CBO (2014) que cita que os pizzaiolos preparam a massa da pizza, montam a pizza, colocam para cozinhar e acompanham este cozimento e liberam o prato para ser servido. Ainda conforme a CBO eles devem fazer a limpeza do local de trabalho sempre para evitar a contaminação. Além dessas atividades o pizzaiolo pode manipular os alimentos, testar receitas, requisitar materiais e ingredientes, planejar estocagem dos alimentos e varias outras atividades.

Na função de cozinheira explicitaram-se as seguintes atividades desenvolver as receitas conforme o cardápio, colocá-las nas cumbucas e cozinhá-las no fogão, além destas atividades, a cozinheira auxilia na limpeza das mesas, pias, fogão e chão após usar a cozinha. As atividades citadas condizem com a descrição da CBO (2014) que cita que as cozinheiras devem começar os trabalhos na cozinha, observa o cardápio, e até mesmo o elabora, prepara os alimentos, acompanha o cozimento, libera o prato para ser servido, higieniza e organiza o local de trabalho. Além dessas atividades a cozinheira pode testar receitas, requisitar materiais e ingredientes, planejar estocagem dos alimentos, decorar os pratos entre outras atividades.

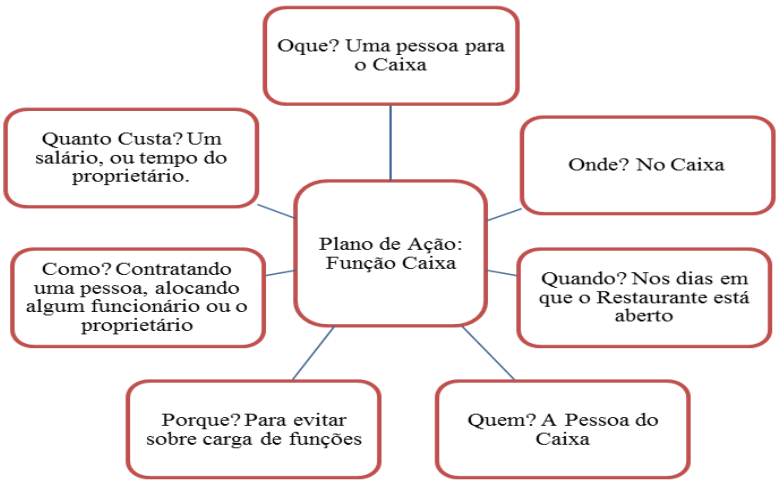
5. PLANO DE AÇÃO

Para concluir o diagnóstico na empresa propõem-se um plano de ação que poderá ser implantado sem muito custo para a organização. Organizou-se os planos em quadros para melhor visualização.

O primeiro plano de ação seria para a função de caixa da empresa.Este plano de ação foi elaborado primeiramente porque na questão 8: - Elenque suas atividades diárias, colocando para cada uma delas "o que é feito" "como é feito" e "para quem é feito”, do questionário aplicado aos colaboradores, houve uma resposta inusitada, a auxiliar de cozinha havia respondido que também fazia a função de caixa.

Então para evitar esse cruzamento de funções sugerimos que a empresa contrate, ou aloque uma pessoa para ficar especificamente no caixa. O proprietário quando está no restaurante, executa várias funções como atender os clientes que estão chegando, servir bebidas e acompanhamentos. A ideia apresentada pelo grupo é que este deixe essas funções apenas para seus garçons e garçonetes e que ele assuma o posto de caixa durante o funcionamento no restaurante. Segue a ilustração deste plano de ação.

Figura1- Plano de Ação Função Caixa.



Fonte: Dados Primários, 2014.

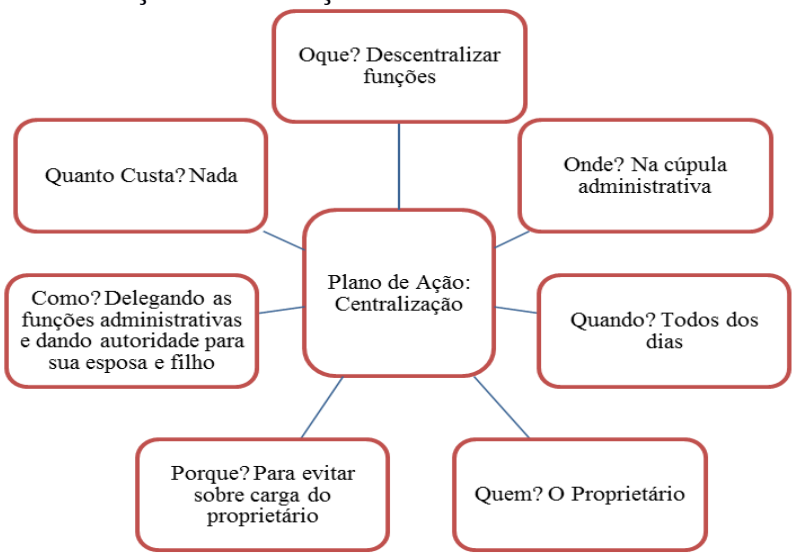
O segundo plano de ação elaborado seria sobre a centralização das decisões e funções. Então sugerimos que o proprietário descentralize as decisões para não ficar sobrecarregado e também para que o restaurante consiga ser gerido quando ele não está no restaurante.

Com a entrevista, observação e aplicação do questionário foi verificado que o proprietário gosta de estar por dentro do que acontece com o restaurante e quer sempre tomar todas as decisões, quando ele está no restaurante todos devem se dirigir a ele, quando ele não está os funcionários podem se dirigir a esposa e ao filho dele, porém estes possuem autoridade limitada, onde mesmo estando lá precisam ligar para o Sr. Osmar para definir o que será feito naquela determinada situação.

Na entrevista feita com o proprietário teve um momento em que ele comentou: “parece que quando é o meu filho que fala não tem a mesma força do que se fosse eu falando”.

Então deduzimos que é pela falta de confiança do gerente proprietário em relação a capacidade da esposa e do filho onde os funcionários percebem também essa falha e não tem confiança depositada nos dois, por isso que não tem a mesma “força”. Portanto sugerimos que ele descentralize as decisões deixando-as também para seu filho e esposa, sem as ligações telefônicas, assim eles recebem mais confiança e autoridade e também os funcionários vão perceber que podem se dirigir a eles para resolver seus problemas, sem que eles apenas se tornem intermediários. Segue a ilustração deste plano de ação.

Figura 2- Plano de Ação Centralização.

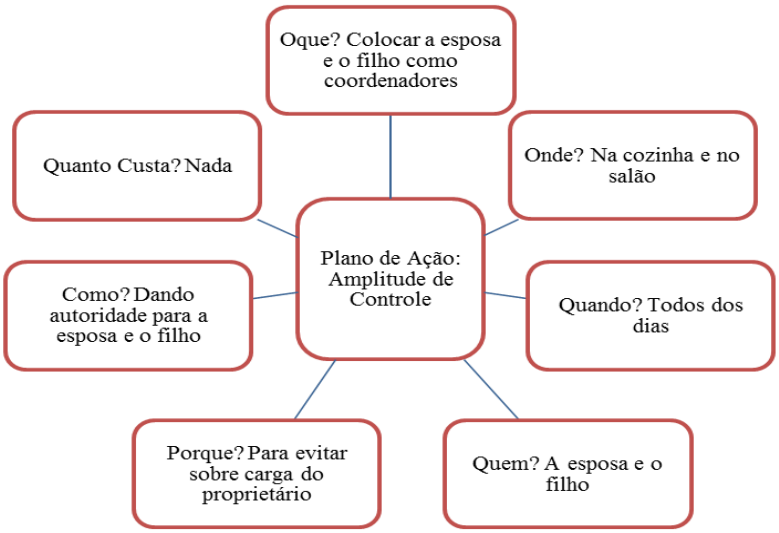


Fonte: Dados Primários, 2014.

O último plano de ação elaborado é sobre a amplitude de controle do restaurante. Este plano vem de encontro com o anterior sobre a descentralização. Se o proprietário confiar autoridade a sua esposa na cozinha e ao seu filho no salão ele vai ter menos pessoas de quem "cuidar" tendo apenas que se dirigir a seus "coordenadores" diminuindo seu grupo de controle e distribuindo para os demais. Assim ele passa menos tempo ouvindo problemas de todos e mais tempo pensando no próprio planejamento do restaurante.

Assim sua esposa e seu filho teriam a amplitude de controle de em média seis pessoas que segundo Robins e Decenzo (2004) seria um grupo bom para se gerir. E para isso o proprietário precisa dar autoridade aos coordenadores, sem aquelas ligações.

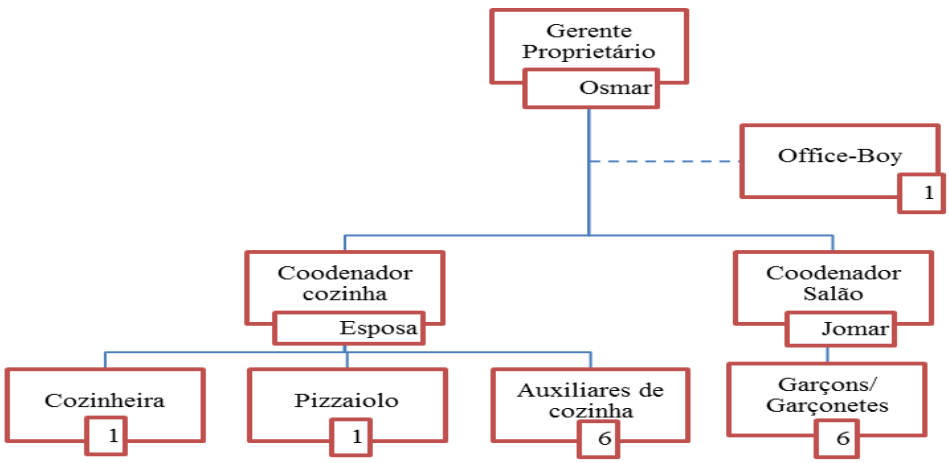
Figura 3- Plano de Ação Amplitude De Controle.



Fonte: Dados Primários, 2014.

Elaborou-se ainda um organograma para representar o restaurante, com seus níveis hierárquicos e amplitude de controle. Na entrevista o proprietário revelou que ele sai do restaurante para pagar as contas nos bancos e lotéricas, por isso sugerimos que o mesmo contrate sem vínculo empregatício o serviço de um *office-boy* para fazer este trabalho. Este viria uma vez por semana ao restaurante para pegar as contas e o dinheiro e iria paga-las não precisando que o Sr. Osmar se ausentasse do restaurante.

Figura 4- Organograma Restaurante



Fonte: Dados Primários, 2014.

Porém ainda para este item podemos ainda utilizar das ferramentas on-line que todos os bancos possuem, pagando suas contas diretamente do restaurante, utilizando apenas um computador já existente e a internet que também já existe no local, bastaria apenas se cadastrar no site dos bancos para efetuar os pagamentos. Dessa forma ninguém precisaria ser contratado e esse cargo deixaria de existir também no organograma.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o proposto foi feito o diagnóstico da estrutura organizacional do Restaurante e Pizzaria Floresta Nativa. Durante o estudo foram abordados 4 objetivos específicos, para que se conseguisse fazer o diagnóstico organizacional por completo. Atendendo ao primeiro objetivo que era observar a departamentalização do restaurante foi diagnosticado que a departamentalização existente é a funcional. Foram aplicados algumas questões abertas no questionário a fim de atender ao segundo objetivo, de comparar as atividades desempenhadas com as existentes na CBO, conclui-se que a maioria dos cargos e atividades correspondem aos da descritos pela CBO, havendo discrepância apenas em um caso isolado, uma das auxiliares de cozinha eventualmente opera o caixa, para isso foi criado um plano de ação de contratar alguém para colocar no cargo, alocar alguém existente no restaurante para o cargo ou o próprio proprietário ocupar a função.

Para o objetivo de centralização ou descentralização foi verificado que a empresa é centralizada, todas as decisões são tomadas pelo dono. Assim, envolveu-se então, o próximo objetivo, que é a delegação, ficou constato na entrevista que a delegação é ínfima nas atividades gerenciais, e pelos questionários, constatamos que entre os colaboradores contratados também não há. Também foi criado um plano de ação para que isso fosse melhorado, o proprietário dando mais autonomia à esposa e ao filho, poderia também delegar algumas de suas funções atuais.

Para os níveis hierárquicos e a amplitude de controle verificamos que haviam três níveis, mas que não eram levados em consideração devido à falta de autoridade, e assim a amplitude de controle é próximo de vinte pessoas sob a supervisão do dono. Então, neste ponto, criamos um novo organograma para o restaurante, onde deu-se a devida autoridade para o filho e a esposa e estes ficaram com 6 e 8 funcionários sobre sua supervisão, e ainda colocamos o cargo de "*office-boy*", que seria para a pessoa que fosse pagar as contas nos bancos e lotéricas para que o proprietário não tivesse que se ausentar do restaurante para fazer esta atividade, ou ainda pagar todas as suas contas pela internet.

Durante o diagnóstico tivemos uma dificuldade quanto aos questionários onde em um primeiro momento entregamos 20 questionários e recebemos apenas 7 respondidos, então procuramos o restaurante novamente conversamos com o proprietário e então conseguimos um total de 13 questionários respondidos. Diante do que foi explanado podemos afirmar que todos os objetivos foram respondidos e os devidos planos de ações elaborados.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**: Das Origens às Perspectivas Contemporâneas. São Paulo: M. Books, 2007.

BATEMAN, T. S., SNELL, S. A. **Administração: Novo Cenário Competitivo**. São Paulo: Atlas 2010. 2ª ed – 3ª reimpressão.

CLASSIFICAÇÃO BRASILEIRA DE OCUPAÇÕES (CBO) Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorCodigo.jsf> Acesso em 24 abr. de 2014.

CURY, A. **Organização e Métodos:** uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2010.

BONFIGLIOLI, J. C. **Trabalho Temporário e Terceirização de Serviços:** Aspectos Legais e Sociais. Disponível em: <http://www.jobcenter.com.br/livro-recomendado/5-02-atividade-fim-e-atividade-meio-definicao/>. Acesso em: 10 abr. 2014.

FARIA, S. et al. **Competências do profissional da informação:** uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28552> Acesso em 07 mai. 2014.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIRARDI, D. **Gestão de recursos humanos: teoria e casos práticos**/organizadores Dante Girardi, Kelly Cristina Benetti, Déris Caitano Oliveira- Florianópolis; Pandion, 2008.

KAUARK, F. S. MANHÃES, F. C. MEDEIROS, C. H. **Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático**. Itabuna-SP. Via Litterarum, 2010.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração Princípios e Tendências**, 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LAKATOS, E. M. MARCONI, A. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo. Atlas. 2003

MAXIMIANO, A. C. A; **Introdução a Administração**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOCELIN, R. A. **Organização Sistemas e Métodos**. Chapecó, Apostila, 2012.

MONTANA, P. J; CHARNOV, B. H. **Administração**, 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NAKAGAWA, Masayuki. ABC: custeio baseado em atividades. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PRODANOV, C.C. FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo – RS. Universidade Fevale. 2013.

ROBINS, S. P. DECENZO, D. A. **Fundamentos de Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Prentice Hall 2010. 4ª ed.

SNELL, S; BOHLANDER, G: Administração de Recursos Humanos. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, S. C. Projetos e Relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2007.