

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

PAULO ROBERTO BERWANGER

MODELO DE ORGANOGRAMA INTEGRADO ENTRE SETORES

Bento Gonçalves

2013

PAULO ROBERTO BERWANGER

MODELO DE ORGANOGRAMA INTEGRADO ENTRE SETORES

Trabalho de conclusão apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Orientadora: Prof^ª. Ms. Ana Maria Tagliari

Bento Gonçalves

2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

PAULO ROBERTO BERWANGER

MODELO DE ORGANOGRAMA INTEGRADO ENTRE SETORES

Trabalho de conclusão apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial.

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

Componente da Banca Examinadora – Instituição a que pertence

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo estudar e analisar alguns modelos tradicionais de organogramas e, a partir destes, sugerir uma proposta de modelo de organograma empresarial onde todos os setores tenham interação sem que aconteça prejuízo no poder de decisão. De uma forma clara e objetiva a pesquisa verifica a possibilidade de uma maneira diferente de dispor as camadas societárias dentro do quadro organograma de uma empresa. Esta é uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório que utilizou a pesquisa de campo para obtenção de exemplos reais de organogramas de empresas. Exemplos serão apresentados e nos mesmos serão feitas análises das características da estrutura organizacional. Foram coletados exemplos de organogramas junto aos proprietários das empresas. Algumas empresas foram visitadas e neste momento foi feita a coletas destes organogramas. Depois de coletados os organogramas foi feita um entrevista com alguns dos gestores da empresa para o entendimento de como as pessoas estavam dispostas dentro da empresa e de que forma utilizavam suas competências e habilidades dentro de suas funções.

Palavras-chave: Organogramas. Estrutura Organizacional. Modelos Estruturais. Organograma Empresarial. Gestão por Competência. Modelo de organograma.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma tradicional.....	10
Figura 2 – Organograma tradicional.....	11
Figura 3 – Organograma Clássico	15
Figura 4 – Modelo de organograma em barras.....	16
Figura 5 - Modelo de organograma em setores	16
Figura 6 - CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes.	18
Figura 7 - pessoas com o mesmo poder hierárquico em diferentes posições e setores	24
Figura 8 – Modelo de Organograma Integrado Entre Setores.....	33
Figura 9 – Modelo de Organograma Integrado Entre Setores.....	34
Figura 10 – Modelo de Organograma Integrado Entre Setores.....	35
Figura 11 – Integração entre modelos.	36
Figura 12 – Organograma Cooperativa Santa Clara Ltda.	39
Figura 13 – Organograma Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.....	41
Figura 14 – Organograma Empresa Anonyma Representações e Comércio Ltda.	43
Figura 15 – Organograma Empresa Anonymos Pizzaria e Restaurante Ltda.	46
Figura 16 – Joandre - A. Cicconet Industria de Alimentos Ltda.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 JUSTIFICATIVA	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 ORGANOGRAMA	12
2.1.1 Conceito de Organograma	12
2.1.2 Origem do Organograma.....	12
2.1.3 Finalidade dos Organogramas	13
2.1.4 Modelos de Organogramas	13
2.2 COMPETÊNCIAS	17
2.2.1 Conceito	17
2.2.2 Tipos de Competências	18
2.3 HABILIDADES	19
2.3.1 Conceito	19
2.3.2 Tipos de Habilidades	19
2.4 DIFERENÇAS ENTRE SETORES DA MESMA EMPRESA	22
2.5 NOVOS TALENTOS - VELHOS LÍDERES	24
2.6 GOVERNANÇA FAMILIAR - VIDA DE HERDEIRO	27
3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	30
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO	30
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	30
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	31
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO	31
4 MODELO DE ORGANOGRAMA INTEGRADO ENTRE SETORES.....	32

5 ANÁLISE DE ORGANOGRAMAS EMPRESARIAIS	37
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS	52

1 INTRODUÇÃO

A organização da empresa pode ser sucintamente definida como o agrupamento e a ordenação de atividades e recursos, com a pretensão de alcançar os objetivos e resultados estabelecidos (OLIVEIRA, 1994).

Esta ordenação de atividades e recursos citada por Oliveira, resume a necessidade que as empresas têm em possuir um organograma. O organograma é a representação gráfica de como as camadas de funcionários, setores e funções estão definidas hierarquicamente dentro da empresa. É através dos organogramas que as empresas organizam suas estruturas existentes e seus moldes para dispor os setores em seus correspondentes graus de poder na tomada de decisões. Os organogramas determinam as camadas dentro das empresas, e estas camadas são formadas por diferentes grupos de pessoas de mesma posição, função e poder de decisão.

Muitas empresas normalmente adotam os modelos de organograma que facilmente são apresentados e encontrados na literatura. É muito comum que ao se estabelecer uma relação entre empregadores e empregados a condição de sobreposição aconteça. Os modelos de organogramas adotados pelas empresas são bastante semelhantes. Os tipos mais comuns de estruturas organizacionais são: os modelos de estrutura funcional, o modelo divisional, o modelo matricial, o modelo de organização por projetos e o modelo de estrutura celular.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Os modelos de organogramas comumente usados nas empresas colocam as pessoas dispostas de forma que as camadas mais altas (sócios, diretoria, gestores...) não tenham qualquer ligação com as camadas mais baixas no processo decisivo da empresa. No entanto, é possível que um dos sócios da empresa possa estar também em uma camada mais baixa. Com certeza ele não perderia seu poder de decisão e não precisaria deixar de desempenhar a sua função que mais lhe cabe ou que melhor desempenha e contribui para a empresa.

Ninguém melhor que os funcionários de um determinado setor para saber sobre os problemas daquele setor. Da mesma forma, ninguém melhor que o responsável por aquele setor para saber sobre as qualidades de um determinado setor, seus melhores funcionários e as

atividades melhor desenvolvidas.

Nos modelos utilizados formam-se *gaps* entre cada um dos níveis do organograma tradicional. Estes são diminuídos de forma que toda a empresa esteja interligada através de seus funcionários, setores e direção independentemente de onde quer que desempenhem suas funções.

A questão norteadora deste estudo é como os gestores da empresa poderiam aproveitar melhor suas habilidades e suas competências e ainda assim participar do processo decisório da empresa?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- O objetivo geral deste trabalho é elaborar uma proposta de enquadramento de gestores no modelo de organograma proposto de forma que possam aproveitar melhor suas competências, habilidades sem que perdesse seu poder de decisão.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- Apresentar uma proposta de um modelo de organograma com uma estrutura diferente de visualização
- Apresentar o organograma atual de cinco empresas de diferentes segmentos
- Identificar a posição dos gestores dentro do organograma de cada empresa
- Identificar competências e habilidades dos gestores que poderiam enquadrá-lo simultaneamente em outra posição dentro do organograma
- Elaborar proposta de readequação dos gestores dentro de uma estrutura diferente

sem que percam seu poder de decisão, em cada empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Sun Tzu¹ fala que a arte da guerra é tentar sobrepujar o inimigo pela sabedoria e não somente pela força. No mesmo livro faz ainda questionamentos tais como: qual dos governantes é mais sábio e qual o mais apto? Qual dos comandantes é mais talentoso? Comparando-se com a realidade de uma empresa se pode identificar que todas as pessoas estão, cada uma com sua capacitação, independente do lugar que ocupem no organograma.

Este estudo pode ser muito útil tanto sob o ponto de vista acadêmico, mas também como elemento de estudo e orientação de outros diagnósticos de estrutura organizacional por outros profissionais e outras empresas.

Nos exemplos abaixo se nota esta disposição onde a hierarquia dentro das empresas ocorre de forma que tem mais poder de decisão quem efetivamente faz parte do negócio (Figura 1 e Figura 2).

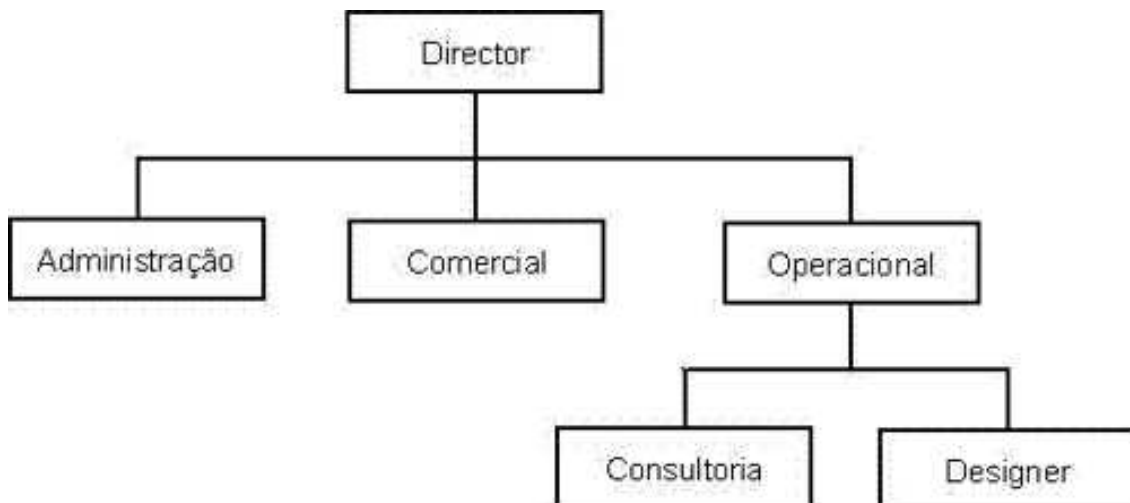


Figura 1 – Organograma tradicional
Fonte: Google imagens

¹ A Arte da Guerra.

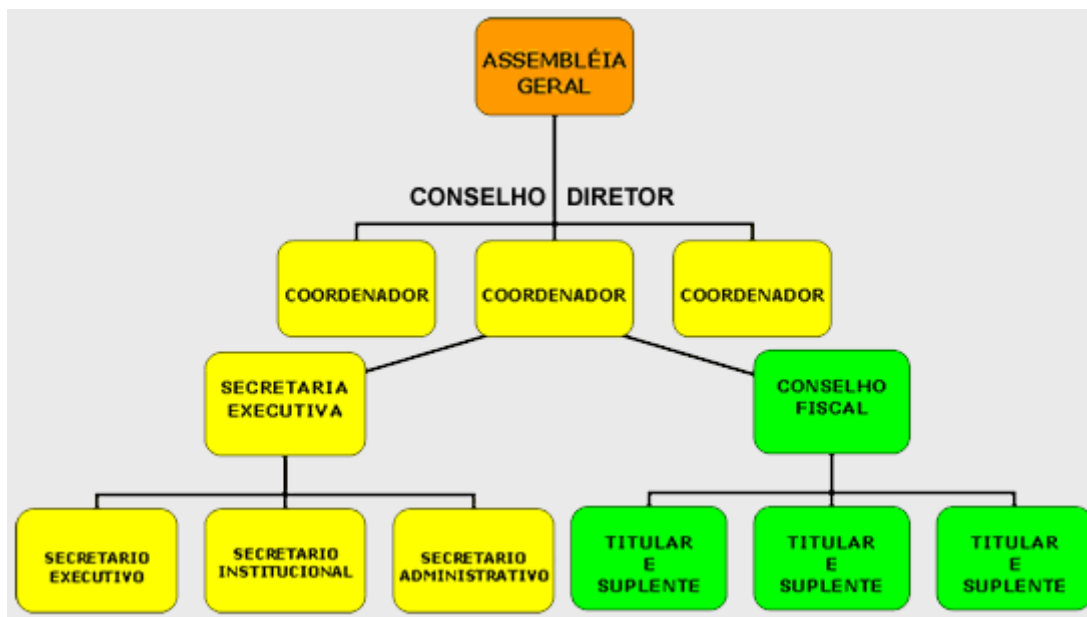


Figura 2 – Organograma tradicional
Fonte: Google imagens

A importância deste trabalho está em propor, não só na teoria, mas na prática um novo formato de disposição entre classes distintas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ORGANOGRAMA

2.1.1 Conceito de Organograma

De modo geral, a definição encontrada na literatura voltada para a administração descreve o organograma como sendo a representação gráfica dos cargos e das relações hierárquicas travadas no ambiente organizacional. Ou, como afirma Chiavenato (2001, p. 251): “organograma é o gráfico que representa estrutura formal da empresa”. E, apesar de não revelar os relacionamentos informais, traduz de forma inequívoca a divisão do trabalho e as posições existentes nas organizações, seu agrupamento em unidades e a autoridade formal (MINTZBERG, 1995).

2.1.2 Origem do Organograma

Morgan (1996, p. 24) escreve que raramente as organizações são propostas como um fim em si mesmas. São instrumentos criados para se atingirem outros fins. Isso é refletido pelas origens da palavra *organização* que deriva do grego *organon* que significa uma ferramenta ou instrumento. Não é de admirar, portanto, que as idéias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais. Com efeito, ferramentas e instrumentos são dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar no entendimento de atividades orientadas para um fim particular.

O mesmo autor (1996) também cita que da palavra de origem grega *organon* deriva a palavra *organograma*, ou seja, é uma ferramenta ou instrumento que serve para organizar a estrutura empresarial. Através do organograma das empresas dividimos responsabilidades, habilidades e competências tanto dos seus gestores como dos demais funcionários e colaboradores da empresa. É através do organograma também que separamos a estrutura da empresa por setores, departamentos, locais de trabalho, filiais e outros pontos. É possível inclusive que de um organograma máster derivem outros pequenos organogramas setoriais. O organograma, portanto, serve para organizar quantitativa e qualitativamente os pontos de uma

sociedade organizacional.

2.1.3 Finalidade dos Organogramas

Conforme Porter (1986), essencialmente os organogramas foram criados para dar representação gráfica às relações entre cargos na organização. Atualmente o conceito de organograma evoluiu de maneira a incluir não somente a estrutura orgânica presente, mas também a estrutura futura, conforme foi pensada e planejada pela empresa. Em resumo, em seu uso mais genérico o organograma funciona como uma “fotografia” da hierarquia e da divisão de atividades da organização. Mostra quem é subordinado a quem ou que cargos são superiores e que cargos são subordinados e a departamentalização orgânica existente.

O organograma gera confiança e transmite informação que devem ser conhecidas por todas as partes envolvidas no gráfico. O organograma deve revelar com fidelidade os movimentos reais de uma empresa. Para que se possam realizar trabalhos de forma organizada, todas as instituições que querem crescer devem ter um organograma. Um organograma transmite todos os passos que se dão para ter organizada uma empresa e em que direção caminha esses passos.

2.1.4 Modelos de Organogramas

Clássicos	O organograma clássico também é chamado de vertical. É o mais comum tipo de organograma, elaborado com retângulos que representam os órgãos e linhas que fazem a ligação hierárquica e de comunicação entre eles. (Figura 3)
Não clássicos	São todos os demais tipos.
Em barras	Representados por intermédio de longos retângulos a partir de uma base vertical, onde o tamanho do retângulo é diretamente proporcional à importância da autoridade que o representa. (Figura 4)
Em setores (setorial, setograma)	São elaborados por meio de círculos concêntricos, os quais representam os

	diversos níveis de autoridade a partir do círculo central, onde se localiza a autoridade maior da empresa. (Figura 5)
Radial (solar, circular)	O seu objetivo é mostrar o macrossistema das empresas componentes de um grande grupo empresarial.
Organograma funcional	É parecido com o organograma vertical, mas ele representa não as relações hierárquicas, e sim as relações funcionais da organização.
Organograma matricial	É usado para representar a estrutura das organizações que não apresentam uma definição clara das unidades funcionais, mas grupos de trabalhos por projetos que podem ser temporários (estrutura informal).
Organograma horizontal	Também é criado com base na hierarquia da empresa, mas tem essa característica amenizada pelo fato dessa relação ser representada horizontalmente, ou seja, o cargo mais baixo na hierarquia não está numa posição abaixo dos outros (o que pode ser interpretado como discriminação, ou que ele tem menos importância), mas ao lado;
Lambda	Apresentam, apenas, grupos de órgãos que possuam características comuns.
Bandeira	Apresentam grupos de órgãos que possuem uma missão específica e bem definida na estrutura organizacional, normalmente em quatro níveis.
Organograma Linear de Responsabilidade (OLR)	Possui um diferenciador em relação aos demais organogramas , pois a sua preocupação não é apresentar o posicionamento hierárquico, mas sim o inter-relacionamento entre diversas atividades e os responsáveis por cada uma delas.
Informativo	Apresenta um máximo de informações de diversas naturezas relacionadas com cada unidade organizacional da empresa.
Dial de Wyllie	Na forma de um disco separado por círculos concêntricos conforme o grau hierárquico e, dentro de tais sessões,

órgãos representados por círculos menores, cuja posição relativa aos órgãos representados em sessões mais próximas ao centro indica sua subordinação hierárquica. O organograma Dial de Wyllie tem por objetivo representar organizações de hierarquia dinâmica, com vinculações variando conforme o desenvolvimento de novos projetos interdepartamentais.

Elaborado pelo autor. Adaptado de LOBATO, CHIAVENATO, DUTRA, FLEURY.

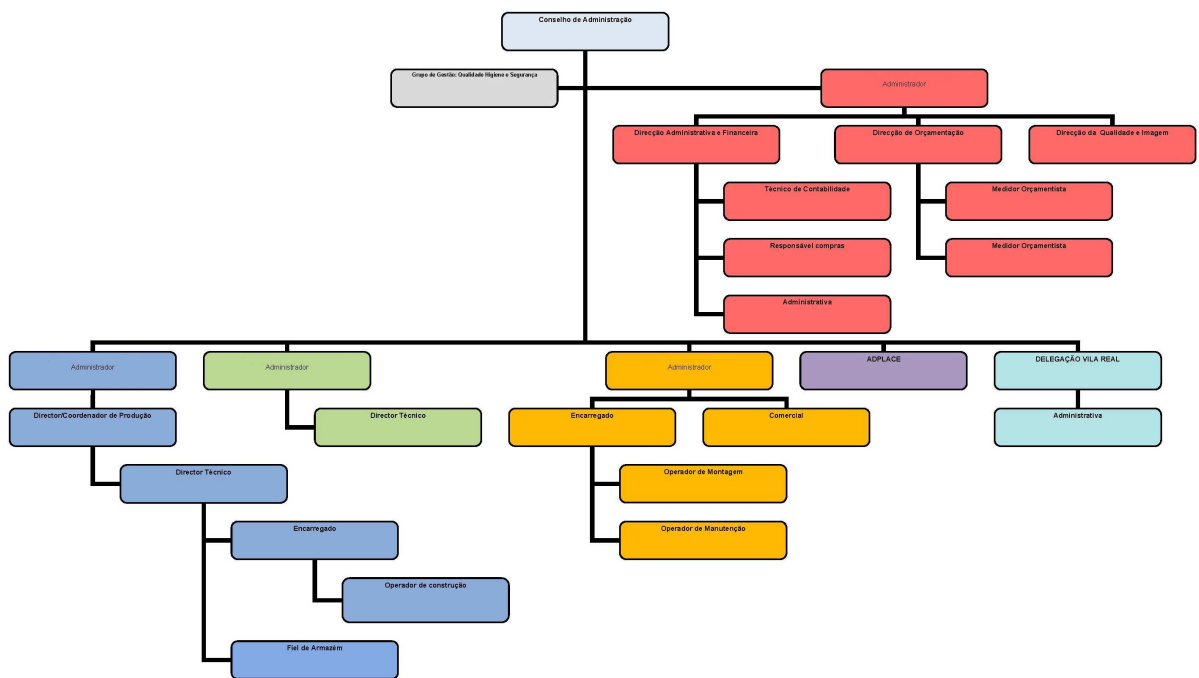


Figura 3 – Organograma Clássico
 Fonte: Google imagens

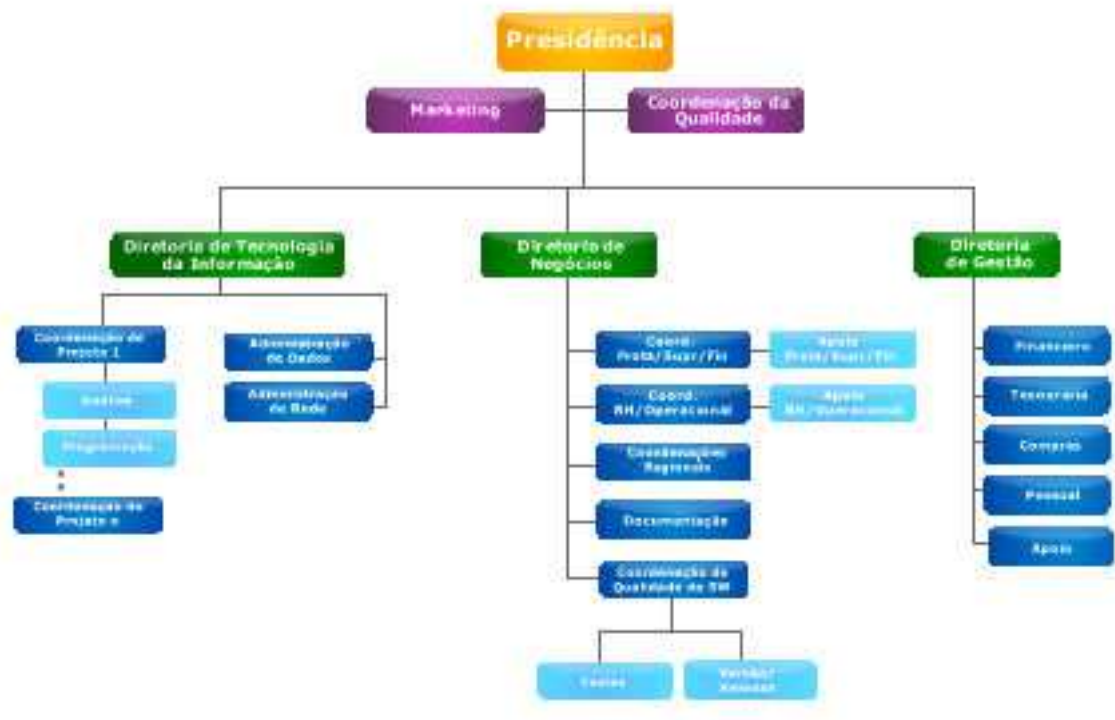


Figura 4 – Modelo de organograma em barras
 Fonte: Google imagens

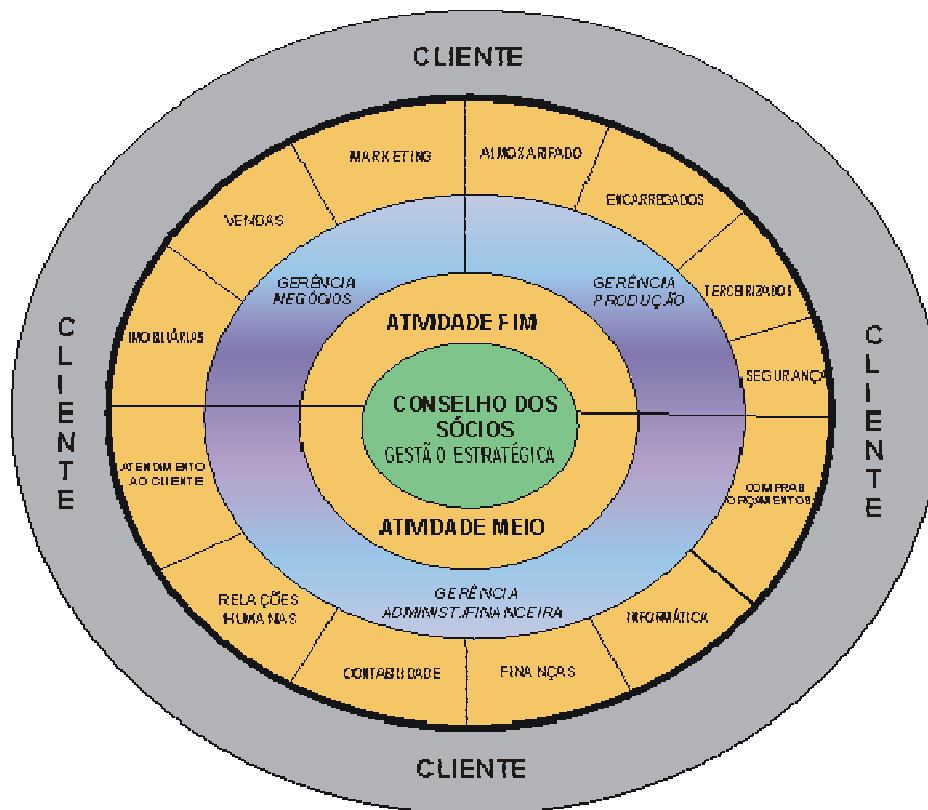


Figura 5 - Modelo de organograma em setores
 Fonte: Google imagens

2.2 COMPETÊNCIAS

2.2.1 Conceito

Fleury (2004, p. 115), define competências, como: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

De acordo com Dutra (2004), competência organizacional é o patrimônio de conhecimento que confere vantagens competitivas à organização e competência individual é a capacidade de a pessoa agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Desenvolver as competências organizacionais deve ser o grande objetivo das empresas, uma vez que dominando tais competências a empresa consegue garantias de um bom desempenho no mercado em que atua tanto hoje quanto no futuro.

Fazendo um resumo dos diversos conceitos sobre competência individual, observamos que na maioria dos textos encontramos as palavras “habilidades”, “atitudes” e “conhecimentos”. Muito embora cada escritor defina competência de maneiras diferentes, a maioria destaca as habilidades, as atitudes e os conhecimentos individuais como parte integrante de sua competência. Então, podemos chegar a uma definição genérica de que competência é o conjunto somatório dos conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo possui sobre determinado assunto especificamente (Figura 6 - CHA).

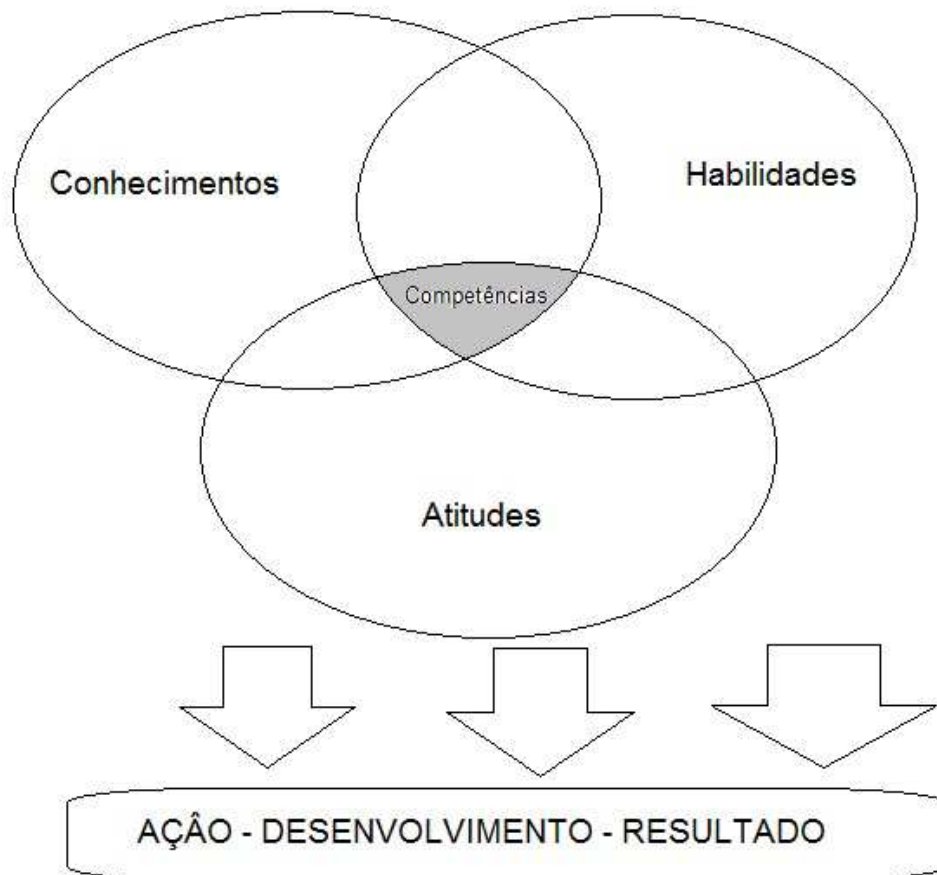


Figura 6 - CHA – Conhecimento, Habilidades e Atitudes.
Adaptado de Soares/Andrade.

2.2.2 Tipos de Competências

Segundo Resende (2000), autor do livro “O Livro das Competências”, competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais, práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Nesse sentido, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e auto-desenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

Na mesma obra, o autor classifica as competências em nove categorias, sugerindo que existem vários tipos de competências:

- Competências técnicas: de domínio apenas de especialistas em determinado assunto ou trabalho;

- competências intelectuais: relacionadas a aptidões mentais;
- competências cognitivas: uma mistura de capacidade intelectual com domínio de conhecimento;
- competências relacionais: capacidade de se relacionar e interagir;
- competências sociais e políticas: capacidade de se relacionar e participar dos acontecimentos sociais;
- competências didático-pedagógicas: são as competências voltadas para a educação, ensino e treinamento;
- competências metodológicas: capacidade de aplicar técnicas e meios de organização de trabalhos e atividades;
- competências de liderança: capacidade de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social;
- competências empresariais ou organizacionais: são as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. (SOARES, ANDRADE).

2.3 HABILIDADES

2.3.1 Conceito

Como exposto por Hitt (2002), habilidade pode ser definida como o conjunto de qualidades que as pessoas da empresa dominam e servem de base para a geração de benefícios para a organização.

2.3.2 Tipos de Habilidades

São muitas as habilidades que podem ser desenvolvidas e encontradas em gestores. Algumas deles variam até em função do cargo que ocupam e em que ramo a empresa atua. Dependendo do grau de responsabilidade exigido as habilidades também podem se tornar fator diferencial entre pessoas. Porém, no quadro abaixo se encontra algumas geralmente citadas na literatura de forma genérica, são elas:

Planejamento e organização	O gestor deve possuir a capacidade de planejar e organizar suas próprias atividades e as da sua equipe, estabelecendo metas que possam ser observadas e medidas e cumprindo-as com eficácia.
----------------------------	--

Conhecimento técnico	Além da experiência prática, uma das habilidades dos gestores é o conhecimento técnico. Formação acadêmica e especializações são diferenciais entre profissionais.
Julgamento	Todo gestor, seja ele o diretor da empresa ou mesmo o encarregado de um setor, deve ter a capacidade de chegar a conclusões lógicas com base nas evidências disponíveis.
Comunicação oral	Saber se expressar verbalmente com bons resultados em situações individuais e em grupo também é habilidade de um bom gestor. As idéias e fatos devem ser apresentados de forma clara e convincente. Comunicação é uma troca de informações, idéias, fatos e significados. Este processo pode ser usado para informação, coordenação e motivação das pessoas. Porém, alguns contratemplos à comunicação podem ocorrer, referente à capacidade dos envolvidos entre enviar e receber uma mensagem: falta de articulação, segundas intenções, hostilidade e diferentes estilos de comunicação. É importante entender quem vai receber a informação e saber qual seu objetivo analisando o clima, assim, usando palavras e expressões que ambos estejam familiarizados.
<i>Feedback</i>	Ferramenta de um bom gestor que serve para dar informações sobre resultados ou quaisquer outros assuntos do interesse na relação entre chefe e subordinado. Receber <i>feedback</i> aprimora o relacionamento entre as partes, esclarece dúvidas e favorece o ambiente.
Desenvolvimento dos empregados	Um bom líder é aquele que prepara outro líder. Através da delegação o gestor pode buscar o aprimoramento das competências e habilidades dos funcionários. A avaliação de desempenho pode ser feita medindo responsabilidade, autoridade e prestação de contas.
Comunicação escrita	É a capacidade gerencial de saber expressar suas idéias, objetivos, análises, entre outros, por escrito.

Administração do tempo	Habilidade de gestor em conseguir fazer a gestão de sua equipe e das atividades pertinentes para obtenção dos resultados desejados dentro do prazo estabelecido. O tempo pode ser medido de acordo com as necessidades, podendo até, ser fixado dentro do planejamento estratégico.
Persuasão	Um bom gestor deve desenvolver a habilidade de possuir a capacidade de organizar e apresentar suas idéias de modo a induzir seus ouvintes e colaboradores de forma que entendam e aceitem estas idéias.
Percepção auditiva	O gestor deve ser capaz de captar informações relevantes, a partir das comunicações orais de seus colaboradores e superiores. Saber ouvir, às vezes, pode ser mais importante que falar. Dependendo da informação que é recebida podemos estabelecer diferentes ações.
Motivação	Esta é a arma de todo bom gestor. É através da motivação da equipe que podemos obter bons resultados. Claro, só uma equipe motivada não gera resultados por si só, mas aliada a profissionais competentes é uma excelente habilidade desenvolvida. Motivação é a importância do trabalho na satisfação pessoal e desejo de realização no trabalho.
Pensamento criativo	Ao gestor também cabe a habilidade de encontrar dentro da sua equipe idéias diferentes das suas, mas que possam ser desenvolvidas e apresentadas. A criatividade é uma maneira de pensar que envolve a geração de novas idéias e soluções. Valorizar o pensamento criativo da equipe é ponto positivo para o gestor.
Administração de conflitos	Cada tipo de conflito pode ter uma consequência positiva ou negativa. Os conflitos dentro da equipe tendem a produzir e refletirem em maus resultados. A habilidade do gestor deve ser a de perceber o conflito antes mesmo que aconteça para que possa de antemão desencadear um processo de solução para um problema que, teoricamente, ainda nem aconteceu. O conflito de tarefas pode e deve ser resolvido através da organização

	das atividades e equipes de forma que tenham a sua melhor performance.
Impacto	É a capacidade de o gestor criar boa impressão, captar atenção e respeito, adquirir confiança e conseguir reconhecimento pessoal.
Energia	Também entendida como garra, no sentido de ter a equipe focada e direcionada para uma determinada tarefa. É a habilidade gerencial de atingir um alto nível de atividade junto com a equipe.
Liderança	Capacidade em levar o grupo a aceitar idéias e a trabalhar atingindo um objetivo específico. Liderar Também é uma arte. As equipes são formadas por diferentes pessoas e cabe ao gestor entender estes diferentes perfis entre as pessoas da sua equipe e liderar de forma justa atingindo seus objetivos propostos. A liderança, basicamente, pode ser entendida como o resumo de muitas outras habilidades que devem estar aparentes no gestor. A soma de várias habilidades pode aumentar a capacidade gerencial e gerar liderança.

Elaborado pelo autor. Adaptado de FLEURY, CHIAVENATO, DUTRA, RESENDE.

2.4 DIFERENÇAS ENTRE SETORES DA MESMA EMPRESA

Para que uma empresa, seja ela familiar ou um conglomerado multinacional, permaneça lucrativa é muito importante a adequada interação entre seus departamentos. Porém, é muito comum vermos departamentos discordando uns com os outros para atingirem suas metas individuais, em detrimento do resultado final da organização.

Peters (2003), cita que é muito importante para o bem de uma empresa que ela tenha todos os seus departamentos alinhados e trabalhando todos em busca de uma causa ou objetivo comum. Mais interessante ainda é quando os setores interagem entre si e buscam resultados partindo da atividade de um setor em conjunto com uma ação de outro. Quanto maior uma empresa, mais dividida em departamentos e setores ela pode ser, ou seja, a informação entre um setor e outro se não for muito bem feita, os ruídos do meio do caminho podem colocar em choque estes setores que deveriam caminhar juntos.

Porter (1986) escreve, mesmo que os planejamentos estratégicos e táticos sejam elaborados em conjunto, nas ações do dia a dia as energias se polarizam em grupos independentes que muitas vezes até são provocados pelos próprios gestores da empresa. Logo, a integração entre os departamentos deve ser o foco das estratégias gerais da empresa.

Vamos imaginar uma empresa e desta citar apenas três setores: produção, vendas e marketing. Uma ação de venda de um produto (vendas) necessita que tenha produtos suficientes para serem vendidos (produção) e necessita que as pessoas em geral fiquem sabendo desta ação de vendas (marketing). Este é um caso clássico da necessidade da interação entre setores. Se o departamento de marketing direcionar suas ações para outro produto que não aquele que o departamento de vendas está focado, provavelmente, nenhum dos dois setores alcançará seus melhores desempenhos e resultados. Ainda, se marketing e vendas estiverem alinhados, mas o setor de produção não estiver avisado das ações, pode ocorrer, de focar sua produção em outro produto completamente diferente e, mais uma vez, nenhum dos setores atinge seus objetivos.

Morgan (1996), escreve sobre estas diferenças entre setores e de como um pode interferir nas ações de outro baseado em diferentes interesses. Na obra ele cita as diferentes imagens que as empresas podem assumir, quais são:

- as organizações vistas como máquinas;
- as organizações vistas como organismos;
- as organizações vistas como cérebros;
- as organizações vistas como culturas;
- as organizações vistas como sistemas políticos;
- as organizações vistas como prisões psíquicas;
- as organizações vistas como fluxo e transformação;
- as organizações vistas como instrumentos de dominação.

A maioria das empresas é dividida em departamentos, um processo que assegura e facilita a racionalização dos trabalhos e na especialização dos colaboradores, porém cria um sentimento de posse, de individualidade sendo um entrave para uma maior participação e compreensão da importância da integração por parte de todos.

No modelo de organograma proposto esta necessidade de interação entre setores também acontece e é fundamental para o resultado final da empresa. Independente de onde o gestor estiver ele deve desempenhar o seu melhor na função e setor que se encontra e, ainda assim, interagir com outros setores, outros funcionários e, por que não, outros sócios. O fato de não estar na primeira linha do organograma não significa perda do poder de decisão e nem tão pouco detrimento de sua imagem frente à necessidade da tomada de decisão.

A figura abaixo é ilustrativa e representa pessoas com o mesmo poder hierárquico em diferentes posições e setores.

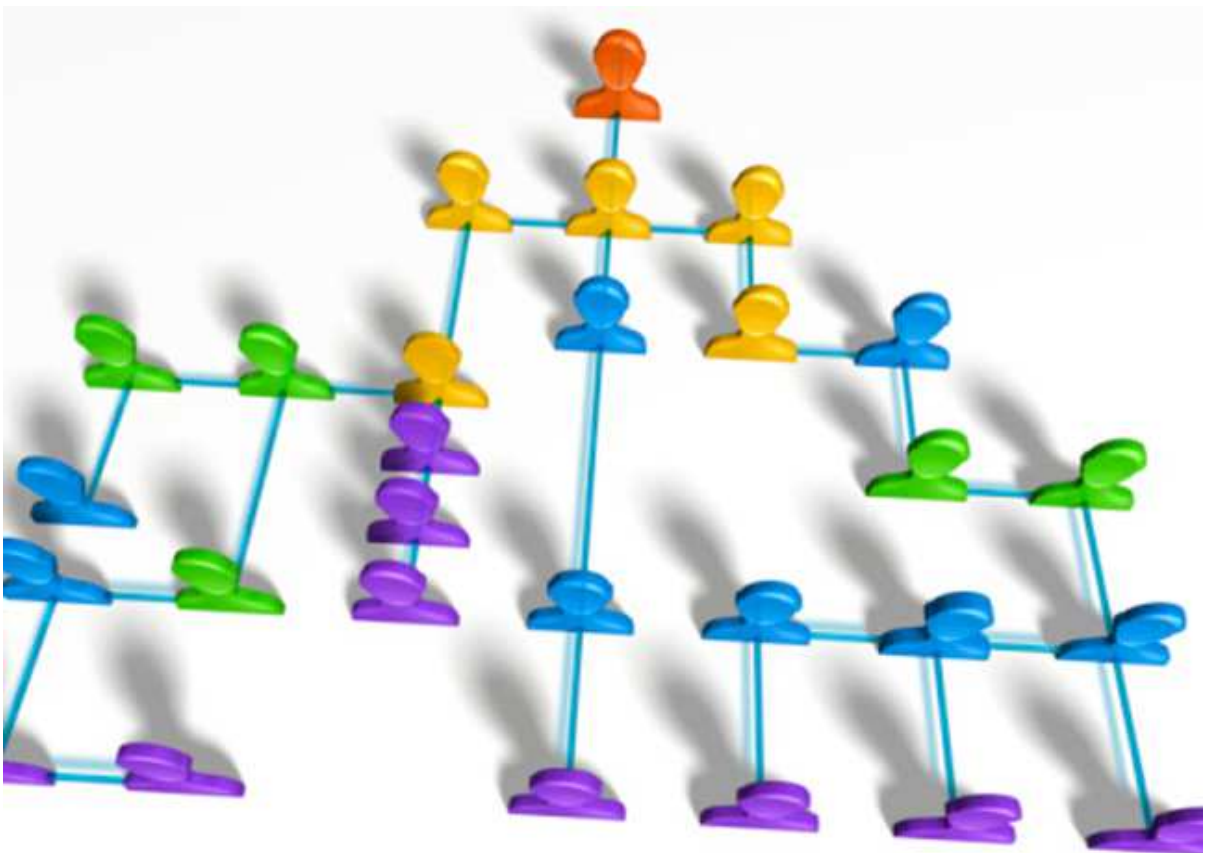


Figura 7 - pessoas com o mesmo poder hierárquico em diferentes posições e setores
Fonte: Google imagens

2.5 NOVOS TALENTOS - VELHOS LÍDERES

Dentro das empresas habitualmente os mais velhos (mais antigos na empresa) tendem a ocupar cargos mais altos em função da sua experiência, do seu conhecimento ou mesmo por tempo de serviço. Esta prática normal pode fazer com que um novo empregado com menos

tempo de serviço que outro tenha dificuldade de ocupar um cargo de gestão. Nesta nova época de recursos humanos a tendência é que isso mude e novos talentos sejam melhor aproveitados.

Mezei (2012, p. 42), fala que estamos entrando na era da *open source economy*, alguma coisa do tipo economia de código aberto. Isso pode significar que estamos migrando de um mundo simples, mais previsível, linear e baseado na experiência para um cada vez mais complexo com inovação permanentemente. Essa mudança implica transformações profundas e necessárias na estratégia, na organização e na liderança. O conceito de estratégia criado por uma diretoria em um determinado momento deve sofrer um processo de mudança em função da crescente quantidade de informações que circula. Criar estratégia é um processo contínuo, uma vez que o mundo e as situações dentro da empresa também mudam. Dentro de uma empresa muitas vezes não é possível esperar o próximo exercício para que um pequeno grupo de pessoas se reúna e trace uma nova estratégia. No mundo corporativo, perder tempo é perder muito mais do que dinheiro. Os novos talentos dentro das empresas de hoje fazem parte de um grupo que participa de um processo de criação de inteligência coletiva. A empresa como um todo passa a conectar seu conhecimento sobre as atividades em que todos estão envolvidos, ou seja, vai exigir que todos os funcionários estejam refletindo, observando e entendendo os impactos das mudanças sobre os negócios. De uma certa forma, isso faz com que a organização funcione de um modo mais orgânico. Numa empresa conectada cada parte tem um entendimento sistêmico de como o todo funciona, qual é o modelo de negócio, seus objetivos e, conseqüentemente, entende a interdependência entre as pessoas e áreas.

Amorin (2012), cita que ainda na linha da economia de código aberto, o líder deve ser conector e a mudança no perfil da liderança sustenta a organização. Este novo líder terá de agir em três níveis:

- Intelectual: ele deverá admitir que não tem resposta pra tudo e irá trabalhar o conceito de co-criação, permitindo aos funcionários que ajudem na busca de soluções.
- Comportamental: os líderes passarão a ser cada vez mais avaliados e examinados pelas novas gerações, detentora de questionamentos e de grande poder de informação.
- Emocional: o líder deverá engajar as pessoas criando um vínculo por meio de símbolos fortes, histórias profundas e metáforas.

Saber reconhecer, lidar e valorizar as diferentes gerações atuantes no mercado serão ações fundamentais. Políticas com foco em retenção de pessoas, ampliação da capacidade de análise do departamento de recursos humanos das empresas, criatividade, visão estratégica, liderança, habilidade de motivar, entre outros, serão aspectos decisivos dos novos gestores para o conhecimento do negócio.

Vamos continuar aprofundando o debate sobre o papel do departamento de RH na aceleração da competitividade das empresas, sem deixar de lado o equilíbrio com o nível de qualidade de vida que torna a todos mais produtivos. A mobilidade e a flexibilidade podem ser ferramentas importantes, mas não são adequadas a todos os tipos de empresa, devido à natureza de cada uma. Existe uma falsa idéia de que qualidade de vida só se refere ao tempo que se passa fora do local de trabalho. Isso é um erro. Se o ambiente de trabalho é construtivo, onde todos são ouvidos, não importando seu nível hierárquico e nele as pessoas são respeitadas, existe qualidade de vida dentro da vida profissional. (MEZEI, 2012)².

Amorin (2012, p. 36), fala ainda com relação à digitalização da vida e às novas tendências associadas ao desenvolvimento das tecnologias e mídias sociais, é possível assegurar que estão mudando a maneira como as pessoas se comunicam, dentro e fora do trabalho. Podemos arriscar dizer que essa nova forma de compartilhar coisas do trabalho, inclusive fora do horário de serviço e da estrutura hierárquica da empresa, são o que está mudando o mundo e os gestores. O uso de plataforma colaborativa faz com que estruturas formais e hierarquias fiquem de lado e que se trabalhe mais levando em conta os conhecimentos da pessoa com quem se interage do que seu cargo. Cria-se também um ambiente propício para que as pessoas possam demonstrar suas competências para o resto das pessoas e setores da empresa. Os líderes de hoje serão eternos estudantes com a mentalidade aberta e flexível, no lugar de velhos gestores acomodados e acostumados com suas rotinas de trabalho.

Porém, pelo outro lado, executivos mais velhos e experientes tem um grande valor para as empresas. O conhecimento técnico acumulado pelos anos à frente das empresas, a experiência de vida necessária para evitar erros simples, o jogo de cintura de quem domina a estrutura da empresa de cima a baixo, entre outras, são algumas características importantes na função de gestão. Existe realmente a dúvida de quando um executivo de uma empresa deve dar lugar a um gestor mais jovem e com toda uma bagagem nova que aliado ao histórico de erros e acertos da empresa, pode se transformar em uma habilidade de gerir muito bem uma

² Eduardo Mezei, Gerente de RH da divisão América Latina da Fedex.

empresa. Mesmo assim, as empresas podem apontar como um risco o conflito de gerações na hora de contratar e manter veteranos.

Amorin (2012) fala também que conselhos de administração são a instância mais importante para a gestão de qualquer empresa. Sua função é simples: defender os interesses dos acionistas. Na prática, os conselhos definem as estratégias de longo prazo e evitam, por exemplo, que os executivos tomem grandes riscos para aumentar resultados no curto prazo. Seria de esperar que as cadeiras dos conselhos fossem ocupadas por profissionais que conhecem a fundo aquilo que é discutido nas reuniões. Porém, muitas vezes, estes estão muito mais despreparados do que deveriam.

Enfim, não existe uma regra de como se deve proceder. Não podemos afirmar o que é certo e o que é errado. Não podemos saber qual geração está mais preparada para este ou aquele outro negócio. O importante sim, é que as pessoas estejam nos lugares certos e ocupem os lugares corretos dentro dos organogramas das empresas, sem prejuízo das suas competências e, principalmente, desenvolvendo suas habilidades e participando do processo decisório, quando este for o caso.

2.6 GOVERNANÇA FAMILIAR - VIDA DE HERDEIRO

É muito comum encontrar dentro dos organogramas das empresas pessoas ocupando cargos de gestão e, obviamente, participando do processo de decisão pelo simples fato de pertencerem à família do proprietário da empresa. Aquela premissa de que “filho de peixe, peixinho é” se torna quase que um livre acesso para pessoas muitas vezes despreparadas para tal necessidade da empresa.

A cena é clássica no imaginário popular: o herdeiro de um império empresarial nasce com a vida ganha, tem todo o tempo do mundo para aproveitar os benefícios da fortuna construída pelos membros mais velhos da família e, de quebra, pode manter o negócio familiar quase que por inércia. Muitas vezes, esta é mesmo uma verdade e costumam herdar negócios já consolidados e quase nunca partem do zero, mesmo quando decidem empreender por conta própria.

Nos processos de sucessão de empresas familiares a educação profissional começa

bem cedo com antecedência até de décadas. A governança familiar define basicamente as funções de cada membro da família no ambiente empresarial. Esta prática serve para acomodar as frustrações de quem se vê preterido na linha de poder da empresa ou que descobre a falta de vocação para tocar os negócios familiares. O conceito de governança familiar em síntese ressalta que uma família unida é a base de sustentação de uma empresa forte. Dentro deste conceito é absolutamente necessário separar o que é gestão da empresa do que é gestão da família.

O guia da boa governança familiar: o que é recomendado para que o fundador e os herdeiros consigam viver sem, ou pelo menos minimizar, seus conflitos:

1. Dê importância ao planejamento para evitar decisões precipitadas quando o tema da sucessão aparecer.
2. Não tente acomodar todos os parentes ou herdeiros no negócio. “Muito cacique e pouco índio”, como diz o ditado, é um erro estratégico que pode custar a vida da empresa.
3. Não se constranja ou não se envergonhe de pedir ajuda a profissionais para assegurar um planejamento e uma sucessão tranquila.
4. Observe as qualificações de seus familiares e aposte em quem demonstra ter mais vocação para tocar os negócios no dia a dia.
5. Sucessão deve ser feita a partir de critérios de meritocracia e de eficiência.
6. Para evitar crises, o recomendável é auxiliar nos projetos de vida individuais de cada um dos herdeiros dentro ou fora da empresa. Cuide da remuneração dos herdeiros e garanta participação nos negócios, mesmo fora da operação.
7. Organize a sociedade e garanta no papel as formas de decisão, tentando evitar confrontos. Escolha formas consensuais de decisão, mas, se isso não for possível, opte pelo voto da maioria.
8. Tenha disciplina e cumpra as determinações acertadas, mesmo que isso possa causar algum conflito pessoal.
9. Festas de família não são os fóruns adequados para debater ou discutir negócios que envolvam a própria família.
10. Separe a mesa de jantar da mesa de reuniões.

11. Se for necessário crie um conselho de família com regras objetivas e uma agenda de reuniões para organizar as pretensões e vocações de cada um.
12. De preferência, pense com o bolso, e não só com o coração.

É necessário lembrar que, no mundo dos negócios, o comportamento adequado por si só, não satisfaz a confiança dos demais. É preciso, também, que o gestor corresponda às expectativas depositadas, o que se agrava no caso de gestor familiar. Por fim, a trajetória de herdeiros de algumas famílias mostra que nem sempre é fácil ter nas mãos a responsabilidade de ser a “nova geração” (LERNER, 2012).

3 METODOLOGIA E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O tipo de pesquisa realizado caracteriza-se por ser um estudo exploratório experimental. Salienta-se que as pesquisas exploratórias são aquelas que tem por objetivo explicitar e proporcionar maior entendimento de um problema. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador procura um maior conhecimento sobre o tema em estudo (GIL, 2005).

Este modelo pode sim ser entendido também como um experimento, onde sua aplicação vai depender do resultado efetivamente encontrado.

Experimento é o "procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos" (LAKATOS, 2002).

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO

As unidades que serviram como estudo foram modelos de organogramas de cinco empresas de diferentes segmentos existentes no mercado. Os cinco modelos de organogramas mais relevantes foram mencionados e analisados. Os segmentos das cinco empresas são variados: uma delas é cooperativa do segmento lácteo, uma empresa de alimentos congelados, uma cooperativa vinícola, uma empresa de representação comercial e um restaurante. Estas cinco empresas foram escolhidas porque é preciso ter diferentes ramos de negócio, bem como diferentes estruturas e diferentes tamanhos de empresas.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A fim de cumprir os objetivos específicos desse estudo, buscou-se alguns tipos de coleta de dados.

Foi solicitado às empresas o seu organograma. Caso a empresa não possuísse, foi criado um organograma com base nos dados fornecidos pelos gestores.

Em entrevistas informais com seus gestores pode-se apontar quais competências possuem e se as mesmas estão sendo utilizadas na posição em que se encontram. Foram entrevistados diretores e proprietários das empresas. Estes foram escolhidos porque ocupam o grau mais alto no organograma tradicional.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A partir do resultado das entrevistas e da posição do organograma da empresa, foi feita uma análise de como as pessoas estão dispostas no organograma tradicional das empresas e como poderiam estar levando em conta suas competências e habilidades.

Não foi feita uma avaliação da funcionalidade do organograma proposto e de como, de certa forma, ele influencia em uma tomada de decisão.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO E ESTUDO

Obviamente não pretendemos com este trabalho “reinventar a roda”. Toda a literatura existente utiliza como base dos organogramas os modelos já existentes. Quando propomos este modelo diferente, encontramos a limitação de ainda não ser utilizado, portanto, ainda não ter estudos que comprovem a sua eficiência e eficácia no que diz respeito a sua utilização.

Impossível também é pesquisar todos os modelos de organogramas existentes dentro das empresas. Pela própria diferença entre uma empresa e outra não podemos fazer uma avaliação precisa de como este novo modelo proposto se encaixaria nas estruturas já existentes das empresas.

O estudo é válido para as empresas aonde foi feita a pesquisa.

4 MODELO DE ORGANOGRAMA INTEGRADO ENTRE SETORES

O modelo de organograma geralmente utilizado pelas empresas reflete a posição entre gestores (sócios, proprietários, acionistas...) e outras camadas inferiores (gerentes, supervisores, chefes, colaboradores...) com poder de decisão igualmente menor. Estes modelos tradicionais geralmente são verticais, ou seja, quem ocupa um lugar mais alto tem um poder de decisão maior dentro da sociedade ou empresa. Dentro das diferentes camadas existentes nos modelos tradicionais o poder de decisão é dado de forma horizontal, ou seja, quem está no mesmo nível tem, geralmente, a mesma responsabilidade. Assim também funciona no que diz respeito às competências e habilidades. Geralmente as pessoas são distribuídas dentro do padrão que a empresa necessita e assim por diante. Logo, pode acontecer de uma pessoa ter uma habilidade especial para determinado tipo de tarefa, mas não desenvolvê-la em virtude de se encontrar numa camada mais alta do organograma tradicional. Mesmo que um indivíduo tenha vindo, por mérito próprio, das camadas mais baixas representadas no organograma ele acaba desempenhando funções que são pertinentes a este novo nível em que se encontra e aquelas atividades de antes passam a ser exercidas por outras pessoas. O poder de decisão também acompanha esta transição.

Uma diferenciada proposta de organograma, uma nova forma gráfica de visualização. Neste novo modelo proposto as pessoas devem ocupar os seus cargos e neles desempenhar funções que melhor tenham conhecimento. O poder de decisão está na pessoa e não no nível horizontal em que se encontra. Nesta nova proposta gráfica de organograma os níveis são verticais e ocupados por pessoas que podem desempenhar funções diversas e ter o controle do seu poder de decisão, independente do cargo que ocupam.

A forma como montamos um organograma, depende diretamente das pessoas que estão envolvidas nele, tanto nos processos produtivos até aos que tem função mais gerencial. No campo da gestão de pessoas o conceito de competência tem merecido grande atenção, pois é a partir dele que elaboramos a estrutura organizacional da empresa. É com base em habilidades e competências que pessoas são divididas e colocadas em setores onde desempenharão suas responsabilidades. No universo corporativo existe uma busca em compreender qual o papel do gestor e de que forma ele reflete em resultado para a empresa.

Cada organização nasce da vontade de fundadores e de suas crenças quanto a alguma necessidade do mercado a ser satisfeita e de compradores que saberão valorizar o que a organização faz. Em torno dessas vontades e crenças, há uma intenção estratégica da organização que é a energia fundamental, o impulso inicial e o compromisso dos fundadores ou dirigentes de tornar a organização bem sucedida na busca de seus resultados.

A figura a seguir representa o modelo de organograma integrado entre setores proposto. Conforme o modelo abaixo, se pode notar que a camada mais à frente (cinza) pode até ser formada pelos gestores da empresa, mas estes estão inseridos dentro das outras camadas (verde, vermelha, azul e amarela), produzindo junto e desempenhando, por vezes, as mesmas funções de quem compõe estas outras quatro camadas. Se pensar na segunda camada (verde) como nível de gerência, também se nota que ela está inserida dentro da terceira camada (vermelha) e que dentro deste nível verde existem pessoas da camada vermelha. Assim sucessivamente ocorre em todos os níveis. Neste modelo estão representadas apenas cinco camadas, mas poderiam ser quantas forem necessárias para representar os diversos níveis hierárquicos existentes dentro de uma empresa (figura 8).

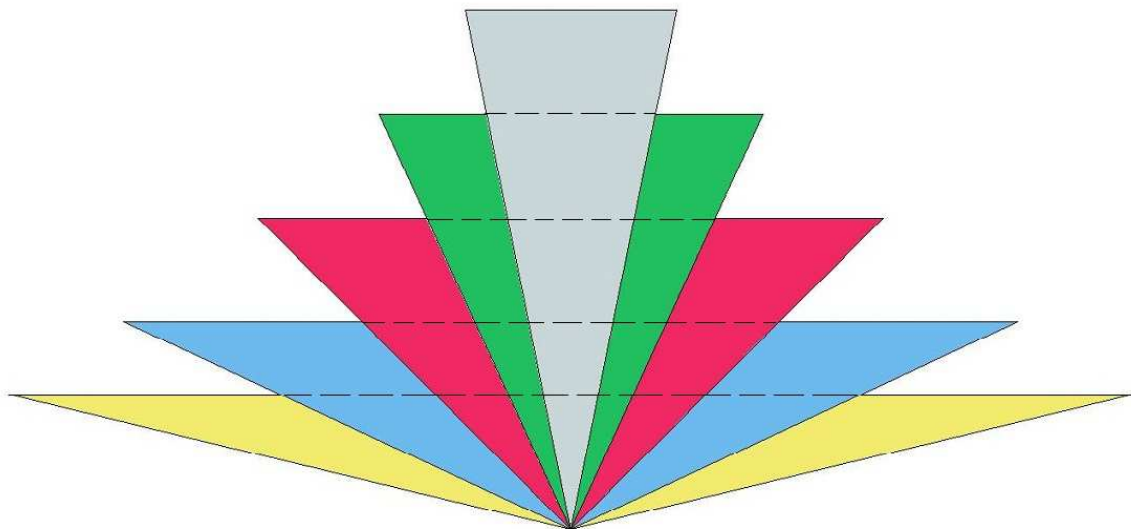


Figura 8 – Modelo de Organograma Integrado Entre Setores.
Elaborado pelo autor.

Podemos entender o mesmo modelo gráfico representado de outra maneira, em forma de cones concêntricos, onde cada um representa um nível hierárquico diferente da empresa. Da mesma forma como antes os níveis vão interagindo uns com os outros e vão somando pessoas de forma que diferentes indivíduos com capacitações semelhantes estejam em um

mesmo grupo, porém com responsabilidades e poder de decisão diferente. Nesta figura a camada cinza ainda representa o grupo de pessoas com maior poder de decisão dentro da empresa, mas este está inserido dentro do segundo nível, o verde, que também está inserido em outro nível de cor vermelha e assim sucessivamente (Figura 9).

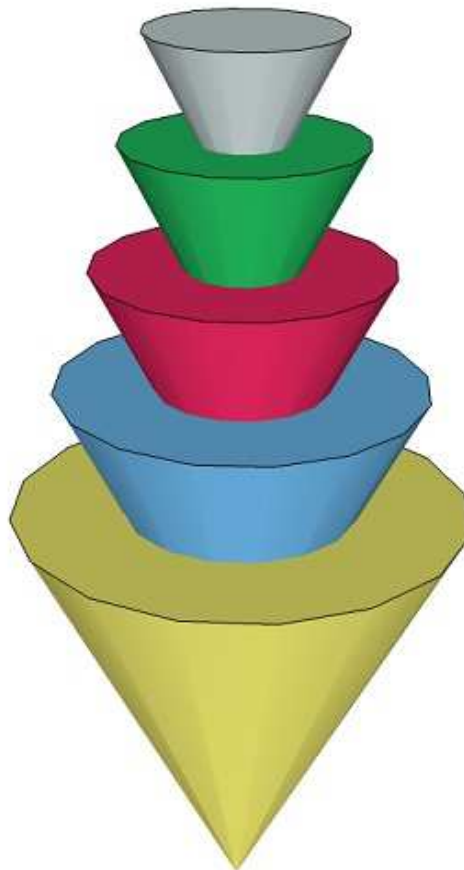


Figura 9 – Modelo de Organograma Integrado Entre Setores.
Elaborado pelo autor.

Uma visão superior da figura apresentada anteriormente, seria apresentada na figura a seguir (figura 10). Da mesma forma a representação mostra que o grupo cinza está contido no grupo verde, que faz parte do grupo vermelho que, por sua vez, também pertence ao grupo azul e que, finalmente, todos os grupos estão inseridos no grupo amarelo que estaria representando todos os indivíduos da empresa. Em realidade é isso mesmo que acontece, todas as pessoas fazem parte da empresa e participam direta ou indiretamente dos níveis hierárquicos aos quais pertencem. A representação gráfica em forma de círculos mostra exatamente esta dimensão, uma vez que ao criarmos grupos menores, todos ainda se mantêm na mesma estrutura organizacional representada.

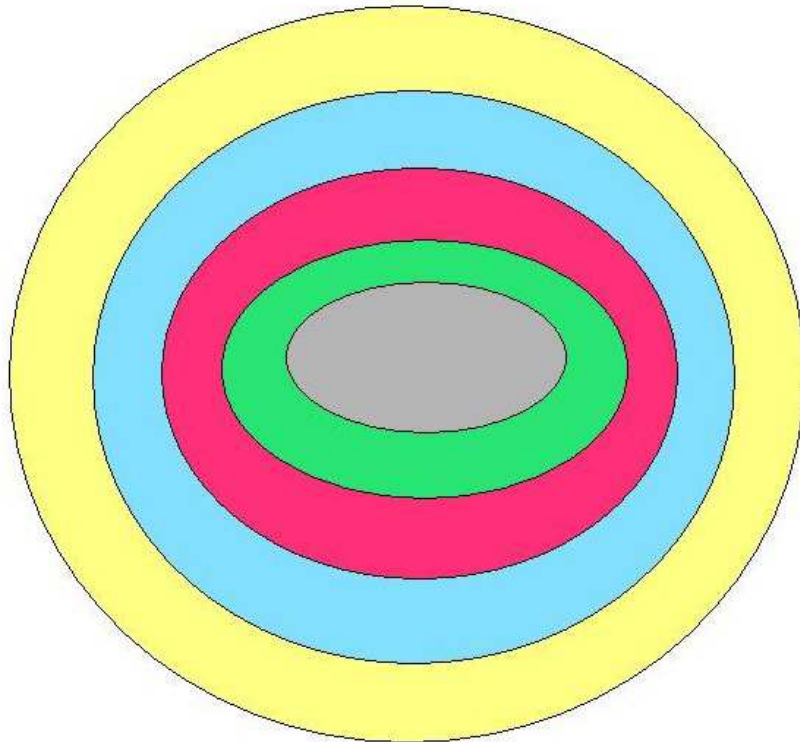


Figura 10 – Modelo de Organograma Integrado Entre Setores.
Elaborado pelo autor.

Fazendo um comparativo entre os modelos de organogramas tradicionais e o modelo de organograma integrado entre setores proposto, a representação gráfica usando o modelo tradicional estaria representada na figura abaixo (figura 11). Neste modelo gráfico apresentado se identifica como células vermelhas os gestores efetivos da empresa (sócios) e as outras células correspondem a colaboradores.

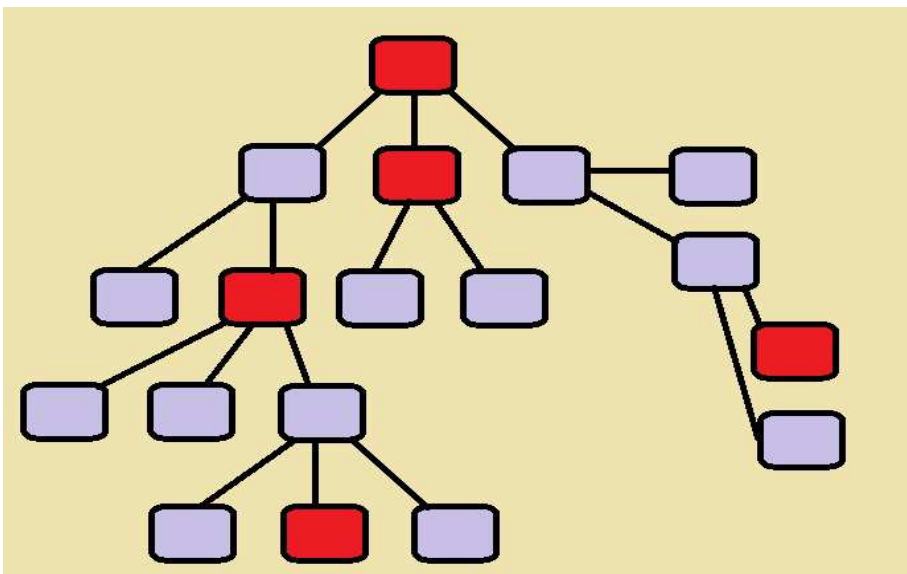


Figura 11 – Integração entre modelos.
Elaborado pelo autor.

Trazendo isso para uma realidade de mercado podemos imaginar, por exemplo, uma empresa comercial onde três sócios se reúnem para a criação da mesma. Um deles é administrador nato, outro é um excelente pizzaiolo e o outro sempre trabalhou como garçom. Nos modelos tradicionais de organograma para esta sociedade, ambos estariam no mesmo nível e provavelmente exerceriam funções administrativas de pouca função. No modelo de organograma integrado entre setores proposto, cada um continua desempenhando a sua função original, trazendo para a sociedade o benefício de estar no melhor lugar que poderia para o resultado esperado da empresa. Ao mesmo tempo, os três sócios não perdem o seu poder de decisão individual. Cabe sempre aos três sócios a tomada de decisão em que grau quer que esteja. Suas competências e suas habilidades continuam sendo mantidas e exploradas de forma que o resultado final de suas ações seja o melhor para a empresa e satisfatórias para sim mesmas.

Outro exemplo que podemos citar são as sociedades cooperativas, onde efetivamente em muitos casos os produtores, associados, cooperados, diretores e outros membros estão espalhados pela empresa exercendo as mais diversas funções sem perder seu poder de decisão.

Enfim, este modelo de organograma integrado entre setores proposto pode ser entendido como uma visualização gráfica diferente da que existe atualmente nas empresas. Uma forma clara e objetiva de localizar pessoas de acordo com suas habilidades e competências e colocá-las em setores diferentes, onde possam realizar suas tarefas da melhor maneira possível e de forma que contribuam com o seu melhor desempenho para a empresa, sem que percam seu poder de decisão quando se fizer necessário.

5 ANÁLISE DE ORGANOGRAMAS EMPRESARIAIS

Neste capítulo vamos ver na prática o organograma real de algumas empresas e de que forma se apresentam. Nomes e cargos foram preservados, porém, das empresas que não se opuseram seus nomes bem como seus logos estão impressos junto com seu organograma. Para as empresas que preferiram não divulgar seus nomes, foi eleito o nome genérico de “Anonyma” e “Anonymos”.

Todas as empresas pesquisadas apresentam organogramas da forma tradicional, com diretorias, gerências e outros setores bem definidos. Com base nestes organogramas tentaremos notar em que momento o modelo de organograma proposto pode ser inserido. Porém, em nenhuma empresa foi implantado o modelo proposto por se tratar apenas de um estudo e pela necessidade de mais tempo, estudo e dedicação para sua implantação. Todavia, o modelo sempre foi apresentado e, de certa forma, foi comentado sobre qual impacto representaria a migração do atual modelo de organograma para o novo.

Nas entrevistas com os gestores foi identificado qual o perfil de gestão e quais competências e habilidades estavam presentes no negócio da empresa propriamente dito. Para nenhuma das empresas foi elaborado um novo modelo de organograma, uma vez que os dados pesquisados são puramente para fins acadêmicos.

Para cada uma das cinco empresas pesquisadas será apresentado:

- a) Um breve histórico identificando os diferentes segmentos;
- b) Apresentação do organograma atual fornecido pelas empresas. Para as empresas que não possuíam, foi criado um organograma com base nos dados fornecidos pelos entrevistados;
- c) Identificação da posição dos gestores dentro do organograma de cada empresa, bem como suas competências e habilidades;
- d) Proposta de readequação dos gestores dentro de uma estrutura diferente sem que percam seu poder de decisão, em cada empresa.

Empresa 1: Cooperativa Santa Clara Ltda.

a) Histórico

A Cooperativa Santa Clara é uma empresa centenária que fabrica produtos lácteos derivados do leite e de carne suína. Além de produzir também comercializa produtos de laticínios e de frigorífico. Apresenta uma marca forte e líder de mercado no segmento em que atua. Com cerca de 4000 associados e mais de 1500 funcionários conta com uma estrutura bem complexa e seu organograma também representa isso.

b) Organograma

Apresentado na figura 12.

c) Posição dos gestores, competências e habilidades

Dentro do organograma atual, os produtores rurais não aparecem. Estes produtores são os responsáveis pela matéria prima a qual a empresa utiliza: leite e suínos. Entre todos os associados são eleitos 11 pessoas para compor a assembléia geral. Esta assembléia depois é dividida nos conselhos de representantes, administração e fiscal. Nenhum dos onze produtores trabalha efetivamente dentro da cooperativa e atua apenas como fornecedor de matéria prima. De todos os associados, apenas 11 aparecem no organograma atual compondo assembléia geral e representando os outros associados. Para a eleição, todos os associados tem poder de voto o que representa que apesar de não estarem presentes no organograma atual, eles tem mais poder de decisão do que os gestores atuais. Isso ocorre porque, se em determinado momento, votarem por trocar a direção da empresa eles o fazem e decidem em assembléia uma nova direção para a empresa. Teoricamente, os outros tantos associados estão em uma camada mais baixa da empresa que nem chegam a aparecer no organograma

Outro fato encontrado, que pode servir como exemplo, é que um dos membros da diretoria geral tem formação em medicina veterinária e participa diretamente das reuniões e decisões do departamento de política leiteira, embora para este setor tenha um outro profissional contratado para exercer o cargo.

d) Proposta de readequação

No modelo de organograma proposto, estes associados entrariam na mesma faixa que

os outros, representado pela inserção da primeira camada na última. O produtor não precisa deixar de produzir e pode sim a base de toda cadeia, mas claramente estará demonstrado no organograma o seu poder de decisão através do voto. Muitos associados tem formação acadêmica em diversas áreas e, por se tratar de uma cooperativa, poderiam participar de reuniões onde suas competências profissionais seriam colocadas à disposição para discussão de assuntos pertinentes ao interesse da empresa. No caso do departamento de política leiteira, este poderia facilmente abrigar aquele diretor citado anteriormente que tem formação e competências para ocupar o cargo de gestor, exercendo suas habilidades sem perder seu poder de decisão em assuntos relacionados a este e outros setores da empresa, os quais a opinião de diretoria seja pertinente.

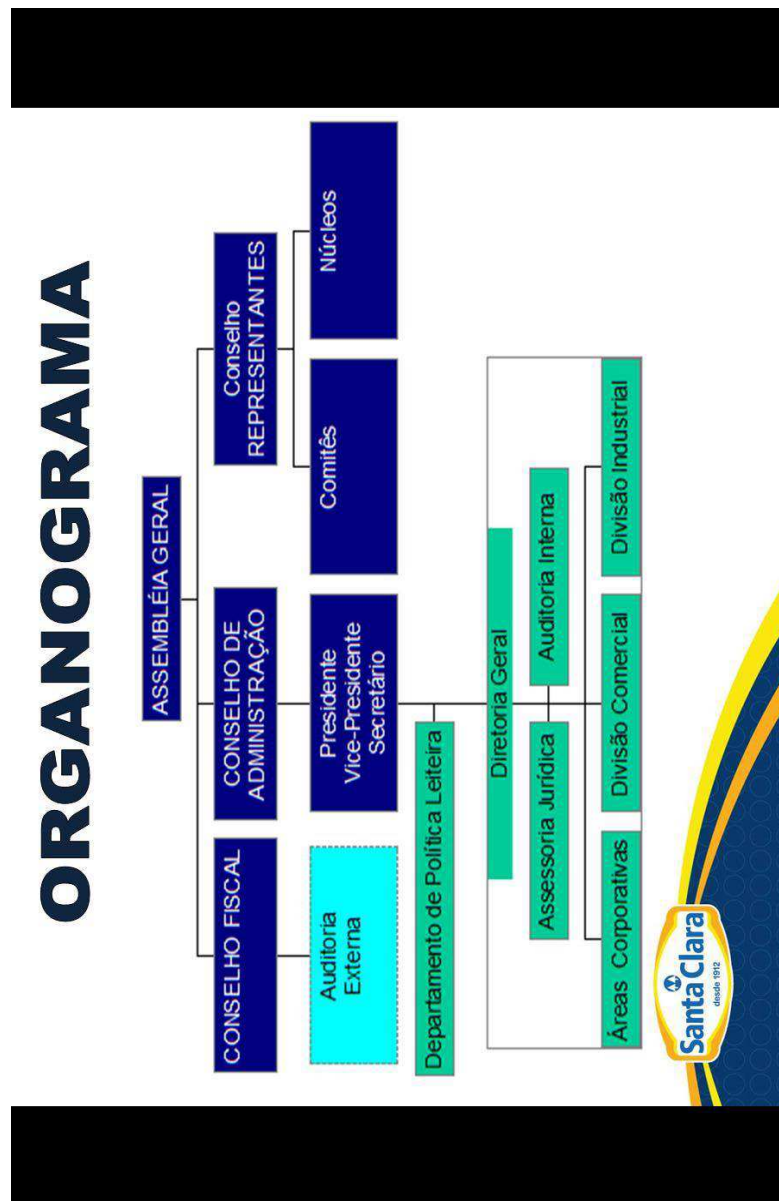


Figura 12 – Organograma Cooperativa Santa Clara Ltda.

Empresa 2: Cooperativa Vinícola Garibaldi Ltda.

a) Histórico

A Cooperativa Garibaldi foi fundada em 1931 e está situada na cidade de Garibaldi desde a sua fundação. Apresenta índices de crescimento superiores aos da média nacional, resultado de uma história, de investimentos, de profissionalização, de união e de uma trajetória que carrega sua bagagem o trabalho e a vida de milhares de pessoas. Com um quadro de mais de 350 associados investe sempre na qualidade dos produtos, tendo sua capacidade de estocagem ultrapassando 20 milhões de litros. Criou identidade marcante, personalidade e características próprias, além da consolidação da marca. Seu organograma atual é bem complexo, apesar de bem estrutura por áreas distintas o que representa bastante organização.

b) Organograma

Apresentado na figura 13.

c) Posição dos gestores, competências e habilidades

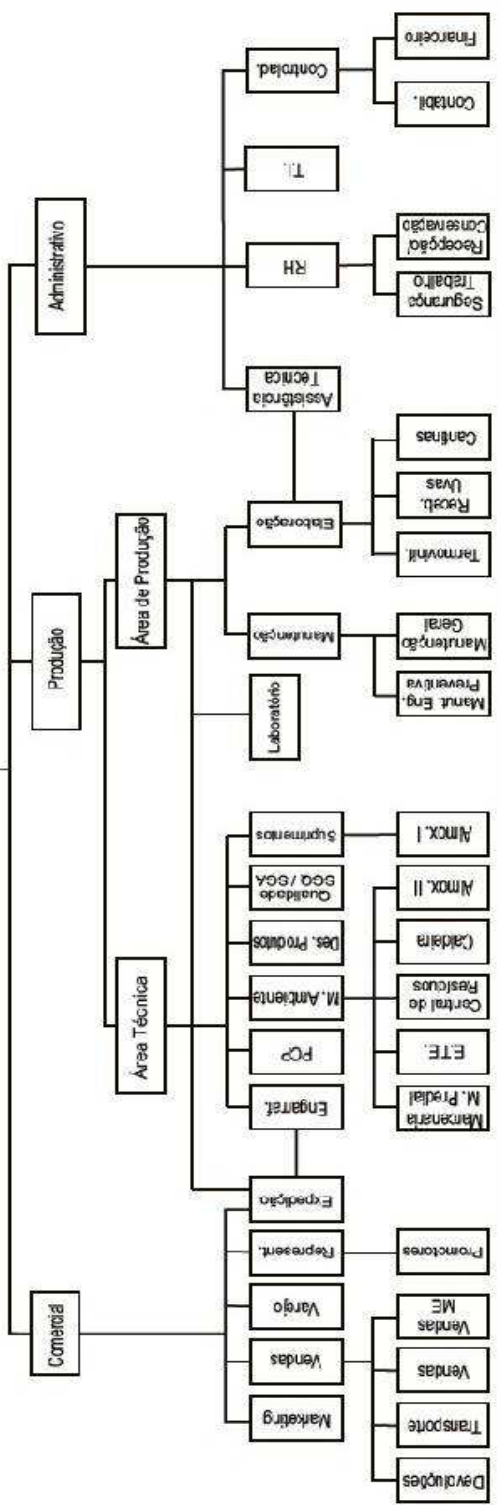
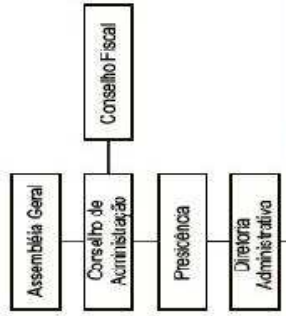
No seu organograma atual, assim como em outras cooperativas, todos os associados estão representados apenas pelo grupo que os representa e, aparecem na célula “assembléia geral”, no topo do organograma. Um dos gestores que ocupa o cargo de diretor administrativo é formado em engenharia agrícola, mas não utiliza suas competências para esta área. No departamento de área técnica encontramos um outro profissional com a mesma formação em engenharia agrícola e com habilidades e competências similares as do diretor da empresa.

d) Proposta de readequação

No modelo de organograma proposto, estes associados entrariam na mesma faixa que os outros, representado pela inserção da primeira camada na última. O produtor não precisa deixar de produzir e pode sim a base de toda cadeia, mas claramente estará demonstrado no organograma o seu poder de decisão através do voto. Aquele diretor passaria para o departamento de área técnica no setor de produção e isso não implicaria na sua perda de poder de decisão. Mesmo não ocupando o cargo de diretor poderia continuar participando do processo decisivo e diretivo da empresa. Suas competências e habilidades ajudariam a empresa a atingir melhores resultados, além dos já alcançados.



Organograma - Cooperativa Vinícola Garibaldi LTDA
Atualizado: Abril de 2013



Empresa 3: Anonyma Representações e Comércio Ltda.

a) Histórico

Com uma história de mais de 30 anos no mercado, esta empresa atua no mercado no segmento de representação comercial e comércio de alguns produtos que compra de indústrias e revende usando a sua estrutura comercial. Faz também toda logística, tanto na busca dos produtos das representadas como as entregas das vendas. Tem uma estrutura de organograma bem simples, porém não existia um organograma definido. Foi elaborado um organograma com base nos dados apresentados e na entrevista com os dois proprietários.

b) Organograma

Apresentado na figura 14.

c) Posição dos gestores, competências e habilidades

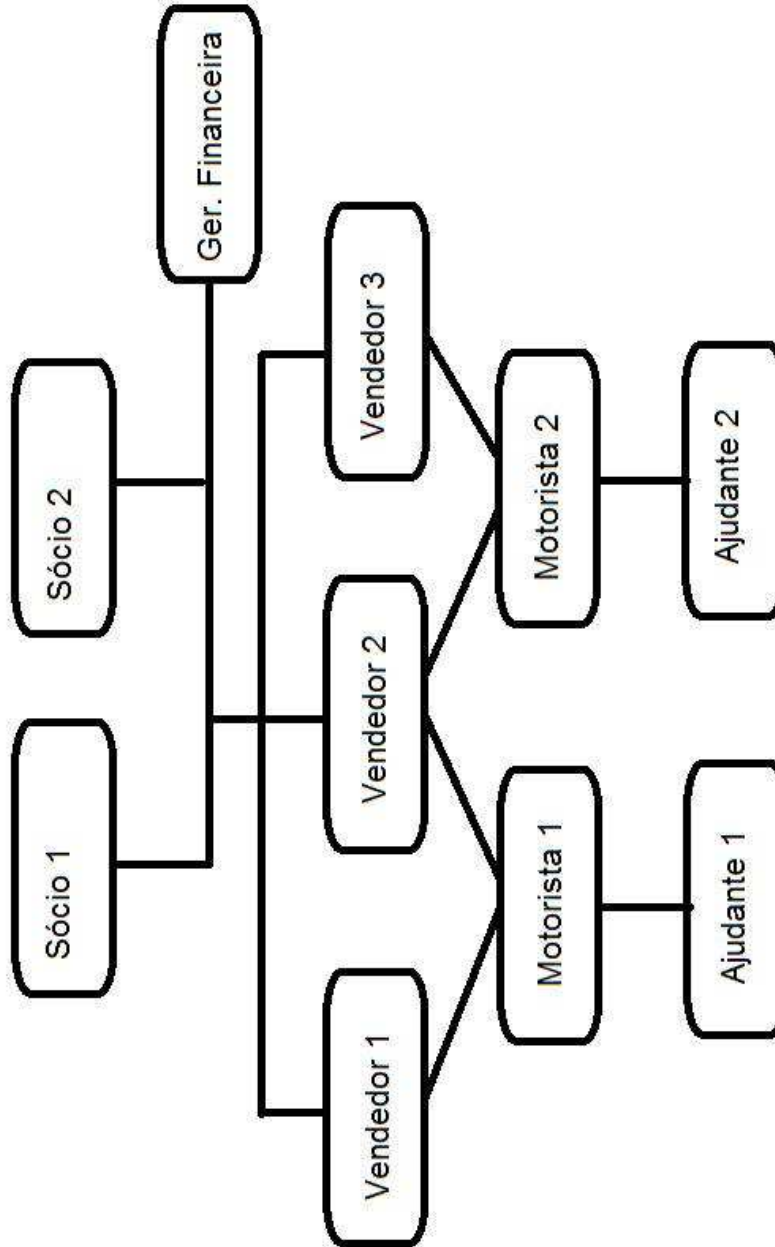
No organograma atual a sociedade é dirigida por dois sócios. Todo o processo de gestão passa pelos dois proprietários do negócio. Um deles é representante comercial desde a fundação da empresa. O outro sócio era motorista de caminhão e trabalhava em uma empresa de logística quando foi convidado a participar da sociedade. O sócio ex-representante comercial tem nas suas competências a arte da venda e entende de todo processo como se ainda estivesse exercendo seu trabalho de atendimento aos seus clientes. O outro sócio, ex-motorista, acaba por gerenciar diretamente os profissionais mais ligados às entregas das vendas. A gerência financeira é feita pela filha de um dos sócios e já está na empresa há mais de 15 anos.

d) Proposta de readequação

No modelo de organograma proposto cada um dos sócios poderia voltar a desempenhar suas atividades que mais se aproximam de suas competências. Continuariam sócios, continuariam donos de seus negócios. Efetivamente a gestão por meio de controles que poderia continuar existindo sem detrimento de seus afazeres. Um deles poderia continuar integrando a equipe de vendas e o outro poderia continuar dirigindo um dos caminhões. A equipe de vendas assim seria maior, logo, com maior abrangência e maior número de clientes atendidos. Da mesma forma teríamos mais um entregador para evitar possíveis gargalos nas entregas, uma vez que a venda seria aumentada. Nenhum dos dois perderia o seu poder de

decisão e de gestão sobre o seu negócio. Porém, estariam exercendo suas competências e habilidades dentro de uma área de atuação que estão acostumados e desempenhando papéis de grande importância para a empresa.

Anonyma Representações e Comércio Ltda



Empresa 4: Anonymos Pizzaria e Restaurante Ltda.

a) Histórico

Esta empresa é uma pizzaria e restaurante que está estabelecida na cidade de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul. Com mais de 30 anos de atividades tem no seu diferencial pizzas, vendidas somente a noite em forma de *a La carte*. Ao meio dia é servido Buffet executivo e possui ainda um cardápio com pratos pré prontos onde o cliente altera apenas o tipo de carne que deseja. Conta com uma clientela fiel que busca esta opção para almoços e jantares. Tem uma estrutura de organograma bem simples, porém não existia um organograma definido. Foi elaborado um organograma com base nos dados apresentados e na entrevista com os três proprietários.

b) Organograma

Apresentado na figura 15.

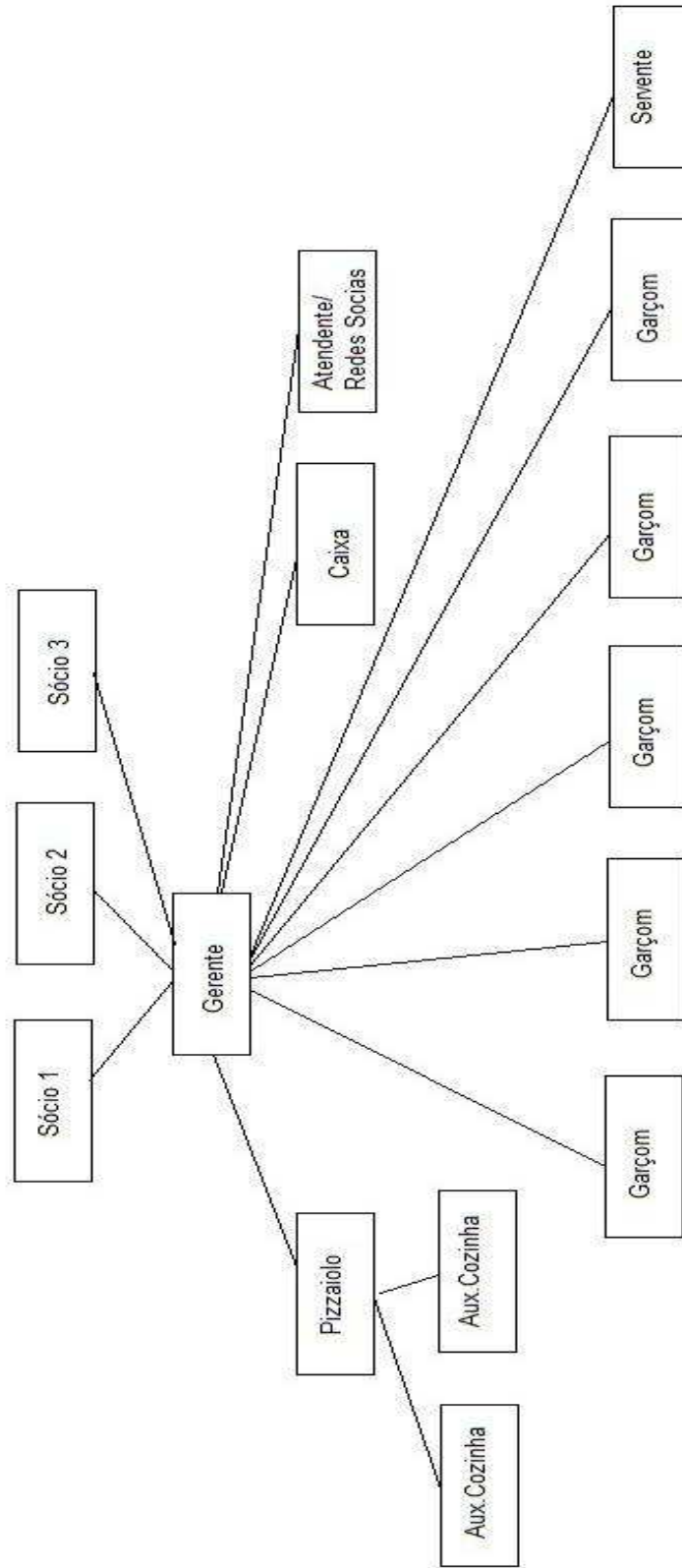
c) Posição dos gestores, competências e habilidades

No organograma atual três pessoas dividem a sociedade. Um dos sócios é formado em gastronomia, mas efetivamente não se envolve no processo produtivo dos pratos e apenas eventualmente participa da escolha do *layout* dos novos pratos. Todo o processo é controlado e executado pelas auxiliares de cozinha. O outro sócio não tem formação acadêmica, mas residiu na cidade de Gênova na Itália durante aproximadamente seis anos e lá trabalhando como chefe de um restaurante aprendeu a habilidade de pizzaiolo, além de adquirir vasta experiência no ramo de restaurantes. O outro sócio tem formação em relações públicas e uma especialização em marketing e, por ter sido candidato a prefeito da cidade de Bento Gonçalves, tem como uma de suas competências o ótimo relacionamento entre pessoas e principalmente com seus clientes. No organograma da empresa conta ainda com o gerente que em breve se tornará sócio de um deles em um outro empreendimento. A este gerente cabe a competência de fazer a gestão dos demais funcionários. A atendente, que também é responsável pelas mídias digitais nas redes sociais, é filha de um dos proprietários. O pizzaiolo, profissional contratado para elaborar as pizzas, supervisiona também o trabalho das duas auxiliares de cozinha. A base do organograma é formada pelos garçons e pela responsável pela limpeza do estabelecimento. A empresa conta ainda com uma responsável pelo caixa.

d) Proposta de readequação

No modelo de organograma proposto os sócios perfeitamente poderiam continuar desempenhando suas funções gerenciais, mas ainda assim exercer outras funções dentro da empresa sem perder o seu poder de decisão frente às suas responsabilidades e necessidades. As funções burocráticas, como pagamentos por exemplo, hoje são controladas pelos proprietários. Porém, as compras de insumos são feitas diretamente pelas cozinheiras, com o gerente do restaurante e com o responsável pelas pizzas. Aqui, neste caso, não se trata de substituição de pessoas, mas sim, de trabalhar efetivamente e desenvolver suas habilidades junto com as pessoas envolvidas nos processos. Toda a experiência que um dos sócios tem na confecção das pizzas pode ser de grande valia até mesmo para o aumento da qualidade do produto. O outro sócio poderia ser envolvido diretamente no processo produtivo dos alimentos, fazendo a gestão sobre as auxiliares de cozinha e ainda assim manter o seu poder de decisão frente ao processo diretivo da empresa. Todos estariam exercendo suas competências e habilidades dentro de uma área de atuação que estão mais preparados e desempenhando papéis de grande importância na estrutura da empresa.

Anonyms Pizzaria e Restaurante Ltda



Empresa 5: Joandre - A. Cicconet Industria de Alimentos Ltda.

a) Histórico

Fundada em 1990, a Joandre é uma empresa especializada no preparo, produção e comercialização de produtos congelados. Desde o início tem por filosofia produzir e oferecer produtos de altíssima qualidade, visando sempre, o bem estar e a satisfação total dos consumidores. Trabalha com fornecedores selecionados, para que a matéria-prima in natura venha mais pura e com a melhor qualidade. O rigoroso processo de produção, embalagem e o acondicionamento correto, são passos fundamentais para que o resultado final seja a satisfação dos clientes. Trabalhar com ética, responsabilidade, transparência e acima de tudo, comprometimento, sempre foram valores cultivados nesta trajetória de sucesso e realizações. O seu quadro organograma é bem estruturado e as responsabilidades em relação às competências bem definidas. É uma empresa com base familiar, apesar de um número expressivo de funcionários e colaboradores.

b) Organograma

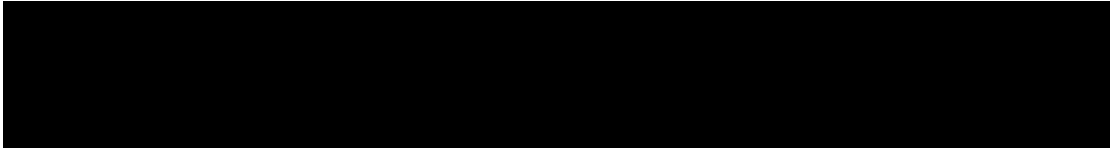
Apresentado na figura 16.

c) Posição dos gestores, competências e habilidades

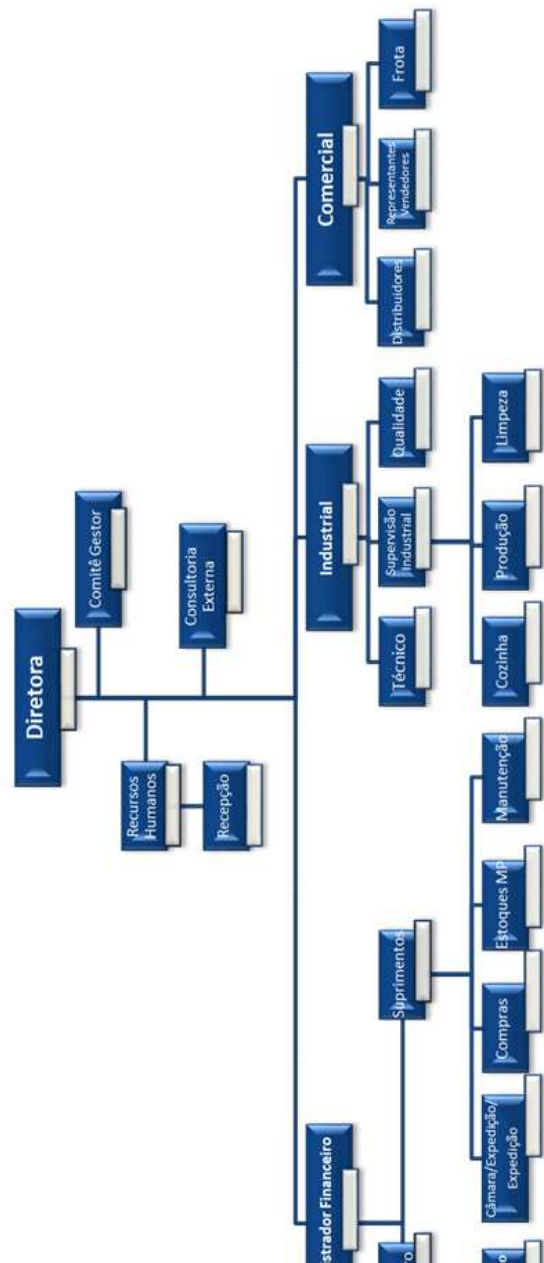
No organograma atual a gestão máxima é feita pela diretora com formação acadêmica em administração de empresas e especialização na mesma área. A gestão financeira, industrial e comercial é feita por profissionais especialistas nestas áreas, tendo em suas formações habilidades e competências para as áreas em que atuam. O diretor financeiro é marido da diretora. O diretor comercial é irmão da diretora. Embora a base da empresa seja familiar, as funções desempenhadas são de forma profissional e nenhum dos diretores aparece como sócio da empresa. As outras áreas e os outros setores são preenchidos com profissionais qualificados com habilidades e competências para a área que atuam. O processo de decisão é concentrado ainda na figura da diretora, mas com o auxílio da consultoria externa contratada, decisões são tomadas com base em todo um estudo de relatórios e gráficos sobre o desempenho da empresa. A sociedade é composta por dois sócios, a diretora e o seu pai que não exerce nenhuma função na empresa.

d) Proposta de readequação

Esta é uma empresa que apesar de ainda possuir uma estrutura de organograma tradicional está bem próxima do modelo de organograma proposto. Tem no seu modelo uma célula chamada “comitê gestor” que é composta por vários funcionários de diferentes áreas e que participam efetivamente das decisões da empresa. Além disso, participam também das reuniões de planejamento estratégico da empresa. Todos continuam desempenhando suas funções e exercendo suas competências e habilidades dentro de seus respectivos setores. Claro que apesar de todos os setores estarem envolvidos no processo decisório a decisão final fica por conta da diretora.



ORGANOGRAMA ESTRUTURAL – JOANDRE CONGELADOS



6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo estratégico representa o resultado cumulativo de um longo e penoso aprendizado organizacional. As organizações utilizam durante décadas os modelos de organogramas conhecidos que foram sofrendo alterações e sofisticações gradativas com o passar do tempo. É com esta intenção que surgiu a idéia deste trabalho, uma proposta de colocar pessoas em posições dentro do organograma que resultassem em melhores resultados tanto para a empresa, como para elas mesmas.

O objetivo deste trabalho, que era de elaborar uma proposta de enquadramento de gestores no modelo de organograma proposto, foi atingido uma vez que foi apresentada a proposta do novo modelo, mas sua implantação nas empresas não foi feita. Assim, o problema proposto neste trabalho foi respondido, uma vez que identificamos como os gestores das empresas poderiam aproveitar melhor suas habilidades e suas competências e ainda participar dos processos decisórios.

A implantação e sugestão deste modelo de organograma também são peças chave na análise dos dados. Uma vez implantado devemos medir o quanto a empresa se torna mais dinâmica no seu processo decisório. Só desta forma poderemos saber se vale a pena ou não fazer a mudança e migração para um novo modelo de organograma que coloque a direção da empresa dividida em camadas distintas dentro do organograma.

As contribuições pessoais deste trabalho foram de conhecer um pouco mais a realidade de outras empresas de segmentos bem distintos. Ter a oportunidade de visitar e ser recebido por gestores e, neste momento, trocar informações importantes que ajudaram na realização deste trabalho.

Infinitas são as possibilidades. São muitas as competências e habilidades existentes em membros de empresas e que não são exploradas. Talvez até por acomodação, depois que uma pessoa conquista um cargo maior ou ocupa um lugar de maior responsabilidade, acaba por perder um pouco da ambição de buscar algo mais. Uma das conclusões que observamos ao desenvolver este trabalho é que a delegação de tarefas acontece muitas vezes como um prêmio por tudo o que foi conquistado ao longo do tempo. É como se pensar fosse mais importante que executar. Dentro do processo decisivo que tem o “poder” de decidir acaba

sendo mais valorizado do que quem apenas tem responsabilidades de execução da atividade fim da empresa.

Outros estudos podem ser realizados e complementar o que foi desenvolvido neste trabalho, que tem sua importância acadêmica no sentido de agregar idéias no que se refere a gestão de habilidades e competências das pessoas dentro dos organogramas das organizações. Nas empresas por onde foi apresentado, o interesse demonstrado deixa claro que poderia ser feito sim um estudo muito mais completo e abrangente sobre o estudo e que, se fosse realmente implantado, alguns resultados poderiam ser alcançados.

Enfim, concluímos com este trabalho que, indiferente de onde as pessoas possam estar representadas no organograma, suas responsabilidades, suas habilidades, suas qualidades, suas competências e suas virtudes em nada se alteram. Em qualquer lugar, em qualquer setor da empresa que estejam continuam tendo o seu poder de decisão inalterado. Desempenhar suas tarefas com dedicação apenas são somadas aos que estão envolvidos em outros setores e outras atividades igualmente importantes. Concluímos também que a implantação deste novo modelo de organograma é muito mais complexo do que parece, uma vez que depende muito mais da necessidade das empresas em entender o seu próprio negócio.

REFERÊNCIAS

- AMORIN, Lucas. **Revista Exame**. Mar./2012, p. 36.
- ANSOFF, H. Igor. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Organograma>. Acessado em: ago./2013.
- Disponível em: <http://webinsider.com.br/2013/05/28/quais-sao-as-principais-habilidades-e-competencias>. Acessado em ago./2013.
- DUTRA, Joel de Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas. 2004.
- FISCHMANN, Adalberto A. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- HANZHANG, Tao. **A Arte da Guerra de Sun Tzu**. 8.ed. São Paulo: Gente, 2005.
- HITT, Michael A. Et al. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul**. 20.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2002.
- LERNER, Jaime. **Revista AMANHÃ**. Dez./2012, p. 40.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de Empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MEZEI, Eduardo. **Revista Melhor**. Mar./2012, p. 42.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia práticas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- PETERS, Tom. **Rompendo as barreiras da administração**. Tom Peters; trad. Maria Lúcia

G. Leite Rosa. São Paulo: Editora Harbra Ltda., 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campos, 1986.

RESENDE, Enio. **O Livro das Competências** – Desenvolvimento das Competências: a Melhor Auto-Ajuda para Pessoas, Organizações e Sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBERT, Michel. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam a concorrência. 1.ed. Negócio Editora, 1998.