



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SIMONE KOSLOWSKI PRUDENTE

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE
COMERCIALIZAÇÃO DE PEÇAS E SERVIÇOS MECÂNICOS**

CERRO LARGO

2019

SIMONE KOSLOWSKI PRUDENTE

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE
COMERCIALIZAÇÃO DE PEÇAS E SERVIÇOS MECÂNICOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção de grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Orientador Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes

CERRO LARGO

2019

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Prudente, Simone Koslowski

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DE COMERCIALIZAÇÃO DE PEÇAS E SERVIÇOS MECÂNICOS
/ Simone Koslowski Prudente. -- 2019.
60 f.:il.

Orientador: Carlos Eduardo Ruschel Anes.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Cerro Largo, RS , 2019.

1. Estrutura organizacional. 2. Layout. 3.
Organograma. I. Anes, Carlos Eduardo Ruschel, orient.
II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

SIMONE KOSLOWSKI PRUDENTE

**ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA
DE COMERCIALIZAÇÃO DE PEÇAS E SERVIÇOS MECÂNICOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado
como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em
Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

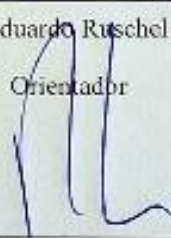
27 / 06 / 2019

BANCA EXAMINADORA



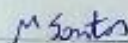
Carlos Eduardo Ruschel Ances

Orientador



Rodrigo Prante Dill

Membro avaliador



Micheli dos Santos

Membro avaliador

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado à vida, por poder escrever a minha trajetória até aqui e por tudo que eu conquistei ao longo da vida.

Agradeço aos meus pais **Dorival Lubas Prudente e Silvia Nair Koslowski**, que sempre me apoiaram e não mediram forças para que eu conseguisse chegar até aqui. Aos meus irmãos **Jonatam Koslowski, Marcelo Koslowski Prudente, Márcia Prudente da Luz, Marta Koslowski Prudente e Cristiano Koslowski Prudente** que sempre estiveram ao meu lado para me ajudar em tudo que fosse preciso e necessário. Ao meu namorado **Everton Alberto Nast** que sempre me apoiou e acompanhou toda a caminhada acadêmica e por entender nos momentos que estive ausente. Dedico isso a vocês.

Ao Professor Dr. **Carlos Eduardo Ruschel Anes**, pelo tempo disponibilizado as orientações, compreensão e auxílio em todas as atividades que fossem necessárias durante a realização deste trabalho de conclusão de curso. Aos demais professores que passaram por minha vida acadêmica, pelos ensinamentos prestados, pelas amizades e companheirismo. Aos demais colegas pelos momentos passados juntos ao longo destes quatro anos e meio.

Muito Obrigado!

RESUMO

O estudo trata da análise da estrutura organizacional de uma empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos da cidade de Cerro Largo – RS. Neste contexto, verificou-se como um estudo da estrutura organizacional pode influenciar na organização da administração em uma empresa. Para resolver o problema, foi definido como objetivo geral analisar como a administração em uma empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos de Cerro Largo – RS pode ser influenciada pelo estudo da estrutura organizacional. Para atingi-lo, optou-se por empregar a pesquisa de natureza qualitativa, adotando procedimentos e técnicas para a coleta de dados por meio da observação e um roteiro de entrevista com perguntas abertas. Quanto aos resultados, foi proposto um layout com uma nova disposição dos móveis e equipamentos, como também um novo organograma da estrutura administrativa da empresa. Por fim, o presente estudo pode servir como base para pesquisas futuras sobre processos dos serviços prestados, bem como estudos relacionados a gestão de estoque dos produtos da empresa.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Layout. Organograma.

ABSTRACT

The study deals with the analysis of the organizational structure of a mechanical parts and services commercialization company in the city of Cerro Largo, RS. In this context, it was verified how a study of the organizational structure can influence the organization of the administration in a company. To solve the problem, it was defined as a general objective to analyze how the management in a commercial company of mechanical parts and services of Cerro Largo - RS can be influenced by the study of the organizational structure. To reach it, we chose to use qualitative research, adopting procedures and techniques for data collection through observation and an interview script with open questions. As for the results, a layout was proposed with a new arrangement of furniture and equipment, as well as a new organizational chart of the company's administrative structure. Finally, the present study may serve as a basis for future research on service processes, as well as studies related to the management of inventory of the company's products.

Keywords: Organizational structure. Layout. Chart.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma estrutural.....	16
Figura 2 - Organograma circular ou radial.....	17
Figura 3 - Organograma funcional (a)	18
Figura 4 - Organograma funcional (b)	18
Figura 5 - Organograma estrutura-funcional.....	19
Figura 6 - Organograma matricial (em matriz)	19
Figura 7 - Organograma atual da empresa	30
Figura 8 - Planta baixa da organização	30
Figura 9 – Disposição dos móveis atual da empresa.....	32
Figura 10 - Proposta de organograma para a organização.....	35
Figura 11 - Nova disposição dos setores na empresa.....	37
Figura 12 - Novo layout da empresa.....	38
Figura 13 - Gaveteiros de documentos	39
Figura 14 - Prateleiras para pastas	40
Figura 15 - Balcão expositor para óleos e peças	41
Figura 16 - Gondola com ganchos.....	42
Figura 17 - Prateleiras para peças pequenas.....	42
Figura 18 - Painéis e mesa de chave	43
Figura 19 - Prateleiras para armazenamento de peças	44
Figura 20 - Faixas de demarcação de espaço	44
Figura 21 - Iluminação adequada	45
Figura 22 - Sistema de exaustão veicular.....	46
Quadro 1 - Modelo de análise de conteúdo.....	26

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	TEMA	11
1.2	OBJETIVOS	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos.....	11
1.3	JUSTIFICATIVA.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	AS TRANSFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS AO LONGO DO TEMPO.....	13
2.1.1	Organização.....	15
2.1.1.1	Organograma.....	15
2.1.2	Método	20
2.1.2.1	Layout.....	20
2.1.3	Sistemas.....	21
2.1.4	Organização, sistemas e métodos em empresas de comercialização de peças e serviços mecânicos.....	22
3	METODOLOGIA	24
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	24
3.2	PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	24
3.3	PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	25
3.4	PROCEDIMENTOS ÉTICOS	27
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	28
4.1	ESTRUTURA ATUAL DA EMPRESA	28
4.2	LAYOUT ATUAL DA EMPRESA.....	30
4.3	SUGESTÃO DE UMA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A EMPRESA	33
4.4	PROPOSTAS DE MELHORIAS NO LAYOUT DA ORGANIZAÇÃO	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	50

Apêndice A – Roteiro de entrevista	54
Apêndice B - Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFFS.....	56
Apêndice C - Tópicos de observação.....	59

1 INTRODUÇÃO

A administração vem sendo executada desde os tempos primórdios da humanidade, existe há mais de dois mil anos, pois existia em alguma complexidade no Império Romano e na igreja católica romana. A partir da revolução industrial, o conceito de administração começa a ser apresentado com mais relevância na sociedade; após a criação das máquinas, o desenvolvimento industrial e agrícola só alavancou. Diante disto, depois de um século, houve uma mudança nas relações políticas, econômicas e sociais na escala mundial, refletindo em um aumento considerável na produtividade, ampliação do comércio e serviços financeiros, aumentando a complexidade das organizações (LACOMBE, HEILBORN, 2008).

Somente a partir do século XIX surgiu a preocupação de estudar as melhores maneiras de obter resultados, a partir disso, estudiosos como Taylor e Fayol desenvolveram estudos que resultaram em teorias para produzir com alta eficiência e adequar seus processos. Teorias estas que buscavam facilitar o modo de trabalho para que as organizações realizassem seus objetivos na medida em que se pensasse melhor qual seria de fato a melhor forma de trabalho (LACOMBE, HEILBORN, 2008).

Com a grande evolução dos métodos de trabalho dentro das organizações, as mudanças organizacionais vêm buscando adaptar cada vez mais o local de trabalho ao colaborador, onde o mesmo possa realizar suas atividades de forma satisfatória. A globalização instalada no Brasil a partir dos anos 1990 trouxe a necessidade de reformas estruturais e a necessidade de modernização tecnológica (MARIANO et.al, 2008).

Segundo Araújo (2011), as mudanças organizacionais que são feitas ao longo do tempo acabam permitindo aos gestores estudar e promover de forma correta a gestão da organização. Ao longo do tempo, os processos e as tecnologias estão se adaptando rapidamente, o que não impede que a gestão dos processos seja desenvolvida. A gestão dos processos, juntada à adequação das tecnologias, faz com que os processos tenham mais qualidade e sejam envolvidos com a estrutura organizacional, que sejam mais adequados e realizados da melhor forma de trabalho.

As organizações estão passando por diversas mudanças, e a tendência fundamental é que os colaboradores sejam parte essencial das organizações, que realizem as atividades como parceiros e não como concorrentes. As organizações contam com ambientes cada vez mais competitivos, envolvendo mais seus colaboradores, guiados para o trabalho em equipe e que

tragam soluções para os problemas com criatividade. Uma geração de trabalhadores cada dia mais interligados faz com que a hierarquia seja mais tolerada, sendo um ambiente com mais informalidade (SCHERMERHORN, 2007).

1.1 TEMA

Estrutura organizacional de uma empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos.

1.1.1 Problema

Como um estudo da estrutura organizacional pode influenciar na organização da administração em uma empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos de Cerro Largo - RS?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a administração em uma empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos de Cerro Largo – RS, pode ser influenciada pelo estudo da estrutura organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- A) Descrever a estrutura organizacional atual da empresa;
- B) Verificar o layout atual da empresa;
- C) Analisar a estrutura organizacional da empresa;
- D) Sugerir uma nova estrutura organizacional para a empresa;
- E) Propor melhorias no layout da organização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa parte da escolha do tema que enfatiza a importância que a estrutura das organizações tem, quando se envolvem pessoas no mesmo ambiente de trabalho, trabalhando em conjunto. A estrutura das organizações se dá a partir do momento que uma empresa vê que o ambiente onde as pessoas estão inseridas pode afetar a execução das atividades e, se este ambiente for um ambiente organizado, pode acabar melhorando o fluxo de trabalho e a tomada de decisões.

A importância no estudo desta área não se aplica somente para o gestor da organização, mas para todos os que são colaboradores, pois uma análise do ambiente como forma de adaptar este meio a pessoas que estão realizando as atividades é, de fato, uma forma de mostrar aos colaboradores que a empresa está seriamente preocupada com o bem estar físico e social, como também de mostrar ao gestor como um ambiente organizado pode ajudar na realização de atividades, resultando no melhoramento dos fluxos de trabalho.

A mudança das organizações reflete nas expectativas, percepções e comportamento dos colaboradores. Quando ocorre a mudança em ambientes, tem-se o objetivo de melhoria contínua e qualidade da organização, proporcionando a seus colaboradores alternativas mais eficazes capazes de fazer com que se sintam satisfeitos com a mudança. (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Com o crescimento das atividades de comercialização de produtos e prestação de serviços, é importante orientar cada vez mais os gestores sobre como os ambientes da organização devem estar estruturados, o modo como o arranjo físico da organização deve ser estudado, bem como a distribuição dos equipamentos dentro da organização, considerando as pessoas que executam suas tarefas neste mesmo ambiente. Este trabalho pode servir de orientação para os gestores que querem organizar seus ambientes de trabalho e perceber como o ambiente organizado ajuda no melhoramento dos resultados administrativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordadas questões com o intuito de analisar e discutir os assuntos relacionados com a estrutura organizacional. Para isso, no primeiro momento, serão apresentadas as transformações de organização, sistemas e métodos, ao longo do tempo, como forma de entender como os pensadores começaram a analisar qual a melhor forma de trabalho. O foco é abordar a organização, o organograma, os métodos e o arranjo físico, bem como a estrutura organizacional nas empresas de prestação de peças e serviços mecânicos.

2.1 AS TRANSFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS AO LONGO DO TEMPO

A administração foi marcada por muitas evoluções e descobertas e foi desenvolvendo estudos sobre começar a adaptar o ser humano à utilização das máquinas (ARAÚJO, 2011). Estudiosos preocupados com a organização e a estrutura organizacional começaram a estudar as organizações para solucionar e definir a melhor forma de trabalho para otimizar a produção. Portanto foram criadas teorias com a capacidade de explicar e resolver problemas, assim criando uma base para planejar. Surgiram, com isso, princípios e prescrições com foco em facilitar a realização de objetivos das organizações (LACOMBE; HEILBORN, 2009).

Em ordem cronológica, a primeira teoria administrativa foi chamada de escola da administração científica, que se “baseava na divisão de trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e na especialização das pessoas na execução destas tarefas, visando obter ganhos na produtividade.” (LACOMBE; HEILBORN, 2009, p.37). Iniciada pelo engenheiro americano Frederick Winslow Taylor, essa teoria, caracterizada pela desumanização do trabalho, foi seguida por outras pessoas da mesma linhagem de Taylor, que acreditavam que quanto mais faziam as mesmas tarefas de forma simples produziram mais, melhor e depressa.

A escola clássica foi a que mais se destacou na história da administração através do autor Frederik Taylor. “Precursor da administração Científica, Taylor é, rigorosamente, aquele que contribuiu para a formação da tecnologia de Organização, Sistemas e Métodos, principalmente para fins de racionalização do trabalho”. (ARAÚJO, 2011, p. 6). Outro grande estudioso desta teoria foi Henri Fayol, que acreditava que as funções do administrador dos

que não tem subordinados e são responsáveis pela execução das atividades (LACOMBE; HEILBORN, 2009). Taylor estava preocupado com a realização e divisão das atividades e direcionava a chefia a quem estava trabalhando naquele momento e não um autoritarismo por hierarquia. Para Fayol, administrar para é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Criador dos quatorze princípios e preocupado com a organização e comando dos ambientes, colaborou para o reconhecimento de Organização, Sistemas e métodos. (ARAÚJO, 2011).

Contradizendo a escola clássica, a escola das relações humanas acaba defendendo o oposto que Taylor e Fayol defendiam, dizendo que o homem não deveria ser tratado como uma máquina e que as relações humanas que eram o “motor” de trabalho. (CRUZ, 2011).

Como uma síntese das escolas clássica e de relações humanas, a escola estruturalista defende que o foco deve ser voltado tanto para a administração desde os níveis superiores até os níveis operacionais. A escola estruturalista traz consigo que, conhecendo o todo da organização, desde o chão de fábrica até a administração geral, a administração conseguiria entender e tratar individualmente cada indivíduo. (CRUZ, 2011).

A escola sistêmica vê a organização como um sistema unificado e propositado, onde as partes se inter-relacionam. Essa abordagem permite que os administradores vejam a organização como um todo. Sendo assim, quando um segmento da organização é afetado, todo os outros seguimentos são afetados da mesma maneira. (STONER; FREEMAN, 2010).

Por fim, surge a abordagem das contingências, entendendo que qualquer empresa só vai se adaptar ao seu modo de trabalho, observando vários modelos de trabalho, se ajustado quando for necessário e quando as circunstâncias delimitaram o modo de trabalho adotado pela empresa. (CRUZ, 2011). Já Stoner e Freeman (2010) afirmam que a abordagem contingencial vem para ser utilizada por administradores e pesquisadores com o intuito de aplicar os conceitos das escolas a situações reais. Quando métodos altamente eficazes deixam de funcionar, os administradores devem estar preparados para identificar uma técnica para que a situação seja solucionada. Deste modo, a abordagem contingencial é vista por estes autores como a “principal corrente do pensamento sobre administração da atualidade”. (STONER; FREEMAN, 2010, p. 35).

2.1.1 Organização

A estrutura organizacional é um instrumento básico para a concretização dos processos dentro das empresas através de um agrupamento de atividades e recursos para alcançar o objetivo estabelecido. As pessoas, também dentro das organizações, desempenham papéis essenciais, pois executam as atividades com seus conhecimentos adquiridos para realizar as operações e trazer o resultado que a empresa espera (OLIVEIRA, 2011).

A estrutura organizacional refere-se “ao modo como as atividades de uma organização são divididas organizadas e coordenadas”. (STONER; FREEMAN, 2010, p. 230). Toda e qualquer empresa possui dois tipos de estrutura, a estrutura formal e a estrutura informal. Na estrutura formal, o grande objeto de estudo é a empresa planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos pelo organograma. E a estrutura informal é quando não se tem uma ordem de planejamento ou estrutura formal, surge da interação de pessoas, onde seu desenvolvimento acontece de forma natural. Ou seja, apresenta relações que não constam no organograma da empresa (OLIVEIRA, 2011).

Mintzberg (1995) afirma que desde “os princípios de administração”, Fayol estava preocupado com uma autoridade formal, com o papel de uma forma de comando mais direta com seus colaboradores, passando da alta chefia até os subordinados como forma de ter uma amplitude geral de comando. Já na escola das relações humanas uma estrutura formal era considerada um perigo para a saúde psicológica dos trabalhadores.

Também de modo informal é dado o poder a cada um dos colaboradores de maneira com que se tenha confiança nos mesmos. Nessa perspectiva, quando se tem pessoas que trabalham em um mesmo ambiente e tenham comunicação fazendo com que o trabalho dê certo, basta a supervisão informal.

2.1.1.1 Organograma

Por muito tempo os organogramas eram utilizados nas organizações, pois ilustravam o funcionamento das mesmas, sendo um gráfico onde eram expostos os cargos de todas os colaboradores e suas devidas funções. Para Araújo (2011), organograma é um modo de demonstrar, por meio de um gráfico, a divisão de trabalho, departamentos, gerência, serviços,

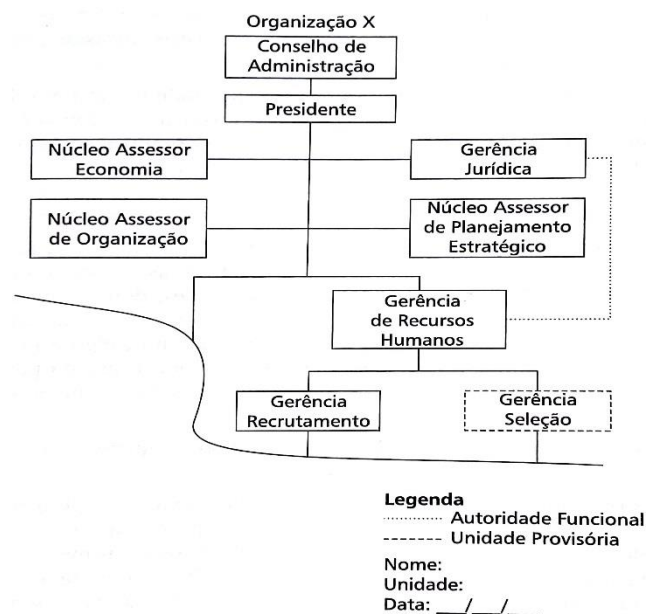
setores, departamentos, como também a relação entre superior e subordinado, permitindo também uma análise geral da organização.

O organograma é um “instrumento usado para configurar e estabelecer a estrutura formal de uma empresa ou de uma de suas partes em um determinado momento, é a forma estática de configurar a empresa ou uma de suas partes” (ALVAREZ, 2011, p.107). Segundo Mintzberg (1995), o organograma é uma ferramenta de apoio à organização, fora de seu fluxo de trabalho operacional. É representado como um quadro preciso, onde são mostrados os cargos existentes na empresa, de forma com que a autoridade esteja expressa.

Um organograma bem definido ou bem elaborado faz com que o gestor faça uma leitura fácil e, conseqüentemente, tenha uma boa interpretação dos componentes da organização (ARAÚJO, 2011). Utilizado como uma ferramenta para melhor entendimento da organização, há diversas técnicas de elaborar um organograma para que cada um se adapte melhor a cada organização. Dentre as técnicas de elaboração, Araújo (2011) cita 6 técnicas.

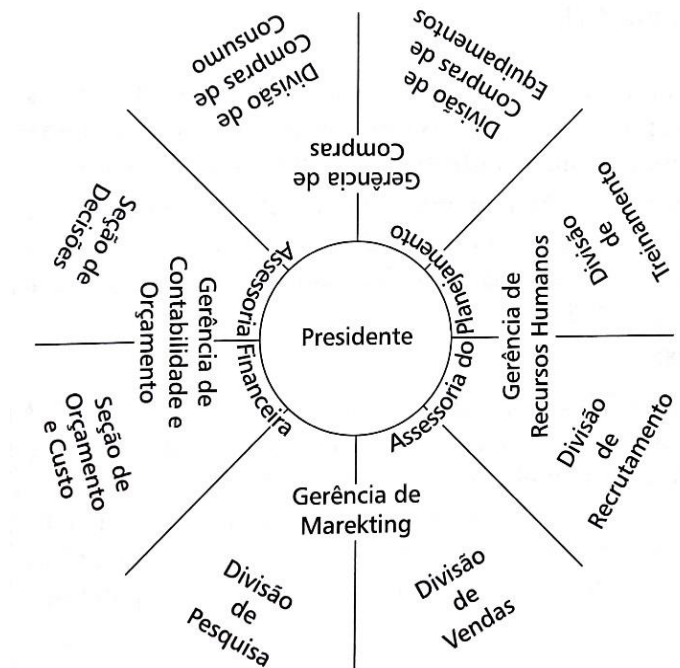
A técnica de organograma estrutural está representada na maioria das organizações. Representada em forma de triângulo, onde cada parte do triângulo representa cada um dos cargos, seja na vertical ou horizontal (ARAÚJO, 2011).

Figura 1 - Organograma estrutural



Apresenta uma representação gráfica onde se percebe que não se tem uma autoridade elevada, pois não se tem uma escala visivelmente de hierarquia. Este organograma é indicado para quando não se tem uma dificuldade na divisão ou representação das unidades de trabalho (ARAÚJO, 2011).

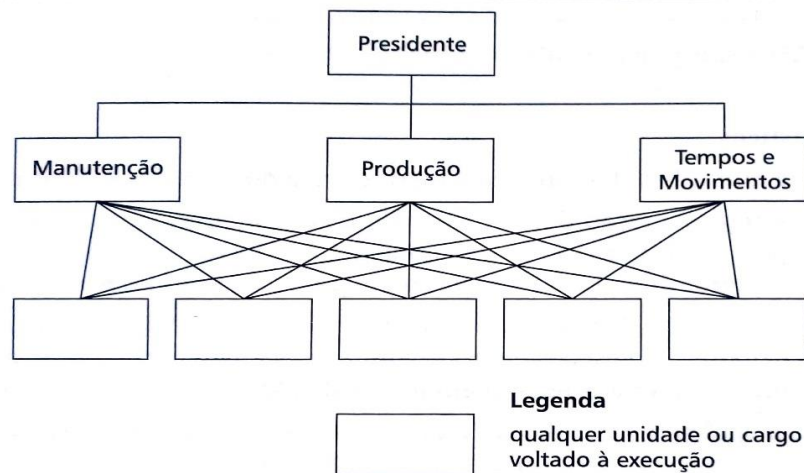
Figura 2 - Organograma circular ou radial



Fonte: ARAÚJO, 2011, p. 169.

O organograma funcional não é uma estrutura organizacional que se assemelha às outras, e sim se apresenta de maneira diferenciada das demais. A subordinação acontece quando o colaborador está ocupando a função somente naquele momento, assim quando se muda de função, a subordinação acaba mudando também. É apenas uma função de subordinação em determinado tempo ou período (ARAÚJO, 2011).

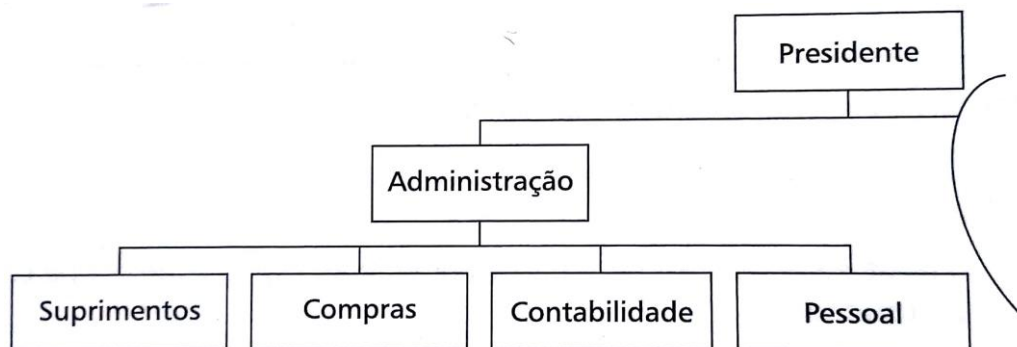
Figura 3 - Organograma funcional (a)



Fonte: ARAÚJO, 2011, p. 170.

Neste organograma funcional (b), a técnica está voltada às funções da organização onde existem poucos chefes para diversas funções dentro das empresas (ARAÚJO, 2011).

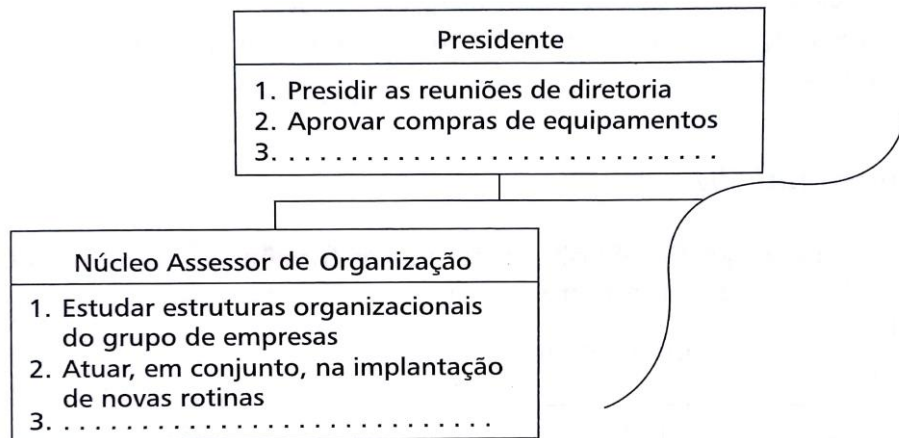
Figura 4 - Organograma funcional (b)



Fonte: ARAÚJO, 2011, p. 171.

A estrutura funcional é uma das técnicas altamente indicadas, pois alia a estrutura das organizações, representando suas funções básicas ou as principais de cada em seu departamento (ARAÚJO, 2011).

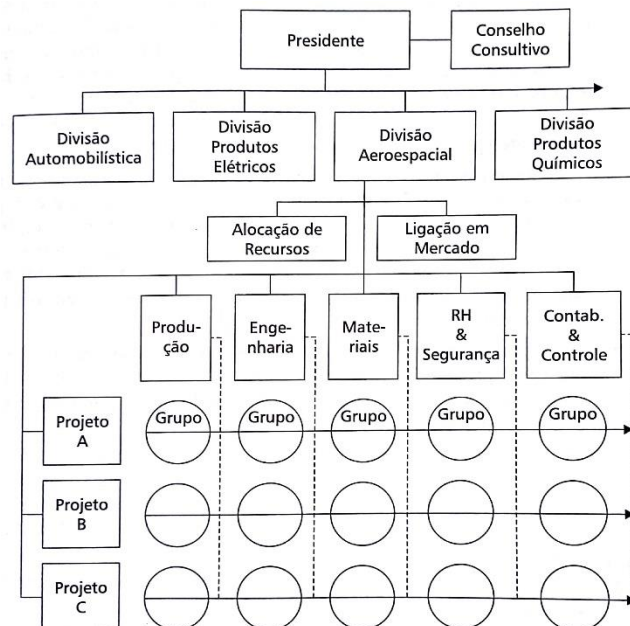
Figura 5 - Organograma estrutura-funcional



Fonte: ARAÚJO, 2011, p. 172.

O organograma matricial é a estrutura tradicional formulada para o planejamento e execução de projetos. Esta técnica é uma das técnicas mais recentes da organização, representa uma estrutura que foi adotada recentemente. (ARAÚJO, 2011).

Figura 6 - Organograma matricial (em matriz)



Fonte: ARAÚJO, 2011, p.173.

2.1.2 Método

Diante de tantas mudanças no cenário de trabalho atual, as organizações, preocupadas com a estrutura física, começam a estudar o método de como são realizadas as atividades no ambiente de trabalho, onde os colaboradores são destinados a transformar insumos em resultados no dia a dia no andamento de suas atividades.

Segundo Fattouch (1989), com as instalações de produtividade adequada, as organizações começaram a produzir mais, através de meios que possibilitassem um ambiente de trabalho adequado, de forma com que as atividades seriam realizadas com qualidade, alcançando a eficiência produtiva. Com isso a capacidade produtiva aumentou, trazendo consigo também inovações tecnológicas para o melhoramento das atividades.

Um ambiente de trabalho adequado acaba possibilitando ao colaborador uma maior obtenção da produtividade, com transporte de materiais, fluxos de trabalho bem definidos feitos com segurança, possibilita a obtenção de maior produtividade, sem que haja perdas de tempo com fluxos demasiadamente grandes ou movimentações desnecessárias (GUIMARÃES, 2016). “O fluxo bem organizado de materiais e pessoas é imprescindível para evitar gastos desnecessários com mão de obra, produtos, matéria prima, energia elétrica e outros recursos essenciais ao funcionamento de uma fábrica”. (GOES, 2016, p.11).

2.1.2.1 Layout

Como parte fundamental das organizações, o layout está presente em todas as organizações como um ambiente onde são realizadas as atividades desenvolvidas em diversos setores de uma organização, seja desde o ambiente de chão de fábrica, até a sala de diretores da organização. A presença humana no ambiente de trabalho faz com que tudo o que se tem dentro da organização seja bem colocado, facilitando assim o trabalho.

“[...] a disposição de equipamentos de uma instalação em determinada área aliada à figura humana que faz parte do contexto onde ocorrem os processos, visando ao equilíbrio entre movimentação, produção e ambientação, ou à disposição de produtos dentro de um armazém em determinado espaço [...]” (ANTON; EIDELWEIN; DIEDRICH, 2012, p. 131).

As organizações estão cada dia mais preocupadas com “[...] a necessidade de otimização de fluxos, reduzindo as distâncias percorridas nas operações; a necessidade de aumento de capacidade de produção, exigindo uma melhor utilização dos recursos [...]”

(SANTOS; GOHR; LAITANO, 2012, p.2). Diante disto o processo produtivo está ligado ao ambiente de trabalho como também às funções executadas dentro das organizações. Araújo (2011) ressalta que o espaço físico tem muita importância para as pessoas, não apenas por uma questão de visual, mas de conforto.

Segundo Oliveira (2011), quando uma empresa possui um arranjo físico adequado, acaba proporcionando uma economia na produtividade, onde se tem uma boa distribuição de instrumentos de trabalho e onde se tem a utilização dos equipamentos de forma otimizada e do fator humano sendo colocado para trabalhar em um sistema considerado adequado ao trabalho.

Araújo (2011) afirma que layouts podem causar problemas e um mau aproveitamento de espaço, que acaba causando demora excessiva, fluxo confuso de trabalho, má projeção de locais de trabalho, perdas na hora de deslocamento, entre outros fatores que indicam o mau aproveitamento de espaço. Já Amaral e Trein (2001) dizem que um layout pode gerar perdas por excesso de operações, movimentos desnecessários, como também a ineficiência nos processos. E sugerem também que, com a análise do ambiente de trabalho adequado, pode aumentar a flexibilidade e a produção. Peinaldo e Graeml (2007) relatam que são princípios básicos do arranjo físico: a segurança, economia de movimentos, flexibilidade a longo prazo e uso de espaço.

A mudança no arranjo físico se dá por diversos motivos desde a necessidade de expansão da capacidade produtiva, aumentando o número de máquinas, elevado custo operacional, readequação das instalações ou melhorias no ambiente de trabalho, para que não somente os funcionários se sintam bem, mas que a forma de trabalho seja adequada. (PEINALDO; GRAEML, 2007).

2.1.3 Sistemas

Com a grande evolução dos sistemas administrativos, os sistemas fazem uma análise, desenvolvimento e aplicação dos processos de administração. Atividades analisadas em conjunto fazem do sistema o objetivo principal de uma organização, voltado para uma função específica dentro da organização, seja como forma a ter alcance para informações, gerências ou na tomada de decisão (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Évora e Guimarães (2004), sistemas de informações nos ambientes empresariais são importantes para levantamento de informação para a tomada de decisões, obtenção de dados para transformar em decisão, utilizar as informações no trabalho como também na avaliação dos resultados obtidos. Ressalta também que os sistemas vêm contribuindo nas organizações, pois mantêm os dados ou as informações de forma segura, facilitando na tomada de decisão.

A troca de informações faz com que se tenha o conhecimento das atividades desenvolvidas com mais rapidez e agilidade. Quanto mais as organizações tiverem tecnologias da informação e usarem estas comunicações como um diferencial para obter lucro ou tomar decisões, a troca de informações será o coração do sucesso das organizações. (ANGEOLI, 2003).

Os sistemas estão interligados com as organizações, pois são neles que grande parte das informações ficam contidas. Como forma vital dentro das organizações, um sistema pode afetar e influenciar a produtividade, a rentabilidade, a lucratividade e as decisões estratégicas da empresa. Diante tantas mudanças na maneira de fazer com que as informações sejam armazenadas, tanto para a realização de um planejamento, controle ou coordenação, se tem a necessidade que tenham pessoas envolvidas para o processamento de informações, associado com o uso da tecnologia. (OLIVEIRA, 2011).

A automação tem ocupado papel fundamental, utilizando-se de seus recursos para o tratamento da informação necessária à tomada de decisão. A maneira como a informação é obtida, organizada, gravada, recuperada e posteriormente utilizada permite ao gerente atuar com mais segurança, aumentando a possibilidade de acerto na tomada de decisão. (ÉVORA, GUIMARÃES, 2004).

2.1.4 Organização, sistemas e métodos em empresas de comercialização de peças e serviços mecânicos.

Diante tantas mudanças no mercado de trabalho brasileiro, o setor de comercialização de peças e serviços mecânicos vem se destacando por grandes transformações como também o uso da tecnologia que cresce ao longo dos anos, e acaba se adequando para que haja um bom funcionamento nas organizações, melhorando também seus processos e fluxos de trabalho.

Segundo Gonçalves (1998), estamos em tempo de grandes mudanças, as empresas se adaptarem ao cenário atual é uma questão de vida ou morte para as organizações, é uma forma de se manter no mercado reformulando a maneira de trabalho de forma contínua. Ressalta ainda que os administradores devem se submeter a três atividades sistemáticas: o aperfeiçoamento contínuo do que fazem, a exploração do seu conhecimento e o aprendizado de como inovar. As empresas devem olhar para fora e acabar se adaptando ao novo.

Com o aumento do poder aquisitivo das pessoas e a aceleração da produção das indústrias, cresce a cada dia mais a automação dos processos e, com isso, a utilização das máquinas. Por outro lado, tem-se a preocupação com as pessoas que estão neste meio para flexibilizar a produção fazendo com que os produtos sejam produzidos com qualidade e diferenciação (PREVITALI, 1996). Empresas com serviços diferenciados tendem a se manter no mercado não só pela comercialização de peças, mas também pela prestação de serviços mecânicos (MERLO; MARTINS; NAGANO, 2008).

Outro grande fator que acaba influenciando muito nas organizações é as informações dentro das empresas, parte fundamental dentro das mesmas, pois auxilia na tomada de decisões, como também para ter controle das atividades. “O sucesso empresarial dependerá, em grande parte, da utilização que a empresa souber dar a informação, para renovar seu ramo e, assim, competir no mercado globalizado” (PELUFÊ, 2005, p.10).

A globalização trouxe consigo muitas mudanças no mercado de trabalho vêm adequando os processos e ajudando na tomada de decisão. “O avanço tecnológico e a crescente complexidade dos sistemas de produção em muitas empresas vêm transformando cada vez mais a visão das pessoas que tomam decisões gerenciais na organização” (DONADON, Nilson Cesar, 2004. P.1). O repasse das informações dentro das empresas é a forma mais completa de que a execução das atividades aconteça com mais eficiência e eficácia no ambiente de trabalho.

Como as mudanças ocorrem rapidamente, os gestores devem estar atentos a estas mudanças e fazer com que estas sejam colocadas em prática na empresa, tomar decisões mais rápidas e precisas, mudar de acordo com a tecnologia adequando seus processos e capacitando mais seus colaboradores, como também ter um diferencial em relação aos concorrentes.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é abordada a metodologia aplicada na pesquisa. O capítulo apresenta-se da seguinte forma: apresenta a classificação da pesquisa, o plano de instrumento e coleta de dados, o plano de análise dos dados e os procedimentos éticos.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à forma de abordagem do problema, tratou-se de uma pesquisa qualitativa, pois, segundo Kotler e Keller (2006), a pesquisa qualitativa é uma forma não estruturada que permite averiguar as percepções das pessoas. Segundo os autores Zikmund e Babin (2011), a pesquisa qualitativa permite que o pesquisador faça interpretações elaboradas do mercado sem depender de medidas numéricas. É menos estruturada e não depende de questionários de auto resposta que contém formatos de resposta estruturada.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa foi considerada descritiva. Segundo Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição de determinada população ou fenômenos. Mattar (2005) afirma que a pesquisa descritiva é um conjunto de processos que apresentam características em comum.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados na pesquisa, tratou-se de um estudo de caso, pois, segundo Malhotra (2012), o estudo de caso consiste em fazer um exame detalhado de casos selecionados e relacionados com o exame de interesse. Os dados são obtidos através de entrevistas semiestruturadas com pessoas conhecedoras do fenômeno.

3.2 PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O plano de instrumento de coleta de dados, segundo Gil (2012), é a forma de proporcionar a análise com a máxima eficácia possível para o alcance dos objetivos pretendidos. Deste modo, o plano de coleta de dados foi executado por meio de documentos da empresa, da observação não participante e de um roteiro de entrevista semiestruturado.

A pesquisa documental foi realizada em documentos da empresa, especificamente a sua planta baixa. A planta baixa auxiliou na pesquisa como forma de dar sustentação à

execução dos objetivos do projeto. A análise em documentos da empresa era necessária, pois estes deram sustentação para a posterior análise dos dados. Segundo Gil (2002), a pesquisa documental contém uma série de vantagens, pois contempla documentos de fonte rica e estável de dados.

Foi realizada uma observação não participante, pois, segundo Malhotra (2012) a observação não participante faz com que o pesquisador faça o registro sistemático de padrões de comportamento de pessoas, objetos, a fim de obter informações do fenômeno de interesse.

A observação foi realizada durante a primeira quinzena de março de 2019, como forma de se ter conhecimento da área de trabalho e a movimentação realizada durante uma atividade, também para analisar quais melhorias terão que ser realizadas no arranjo físico da organização.

Também foi realizada uma entrevista com o proprietário da empresa e mais dois colaboradores, como forma de identificar a estrutura organizacional e o layout atual da empresa. O roteiro de entrevista “possibilita a obtenção de informações complexas e acuradas, sem exigir que o respondente tenha que escrever. Exige, porém, maior dispêndio de tempo e a presença de profissionais capacitados para sua realização” (GIL, 2012, p. 126).

A entrevista foi aplicada por meio de uma conversa informal com o proprietário e seus dois colaboradores, e foi realizada na empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos de Cerro Largo – RS. Durante a entrevista, foram feitos alguns questionamentos seguindo o roteiro elaborado pela entrevistadora, conforme pode ser visto no Apêndice A, e foi feita a gravação, com duração de aproximadamente 45 minutos, que depois foi transcrita. A pesquisa foi realizada durante o mês de março.

A pesquisa é de suma importância para os administradores, pois o ambiente onde estão inseridos deve trazer um conforto para que possam trabalhar com segurança, melhorando, assim, a qualidade de vida, como também, na visão de gestor, a busca por sempre adequar os processos diante das evoluções.

3.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Robbins e Decenzo (2011), a interpretação do plano de análise dos dados é feita a partir do que o entrevistado irá responder, e depois os dados são transformados em uma

análise. A análise dos dados é realizada como forma de obter a melhor compreensão da entrevista realizada.

Como forma de analisar os dados que foram obtidos durante a entrevista e a observação, a entrevista gravada foi transcrita para um documento no *software* “*libre office writer*”, como também os pontos que foram observados, para serem analisados, na segunda quinzena de abril e primeira quinzena de maio de 2019.

Na segunda quinzena de maio de 2019, foram propostas melhorias no arranjo físico da organização, onde o novo arranjo físico foi desenhado por meio de um *software* livre “*Sweet Home 3D*”, como também projetada uma estrutura mais formalizada para a empresa.

Quadro 1 - Modelo de análise de conteúdo.

Categorias	Tópicos de análise	Descrição dos dados
Estrutura organizacional	Funções Atribuições Organograma	
Arranjo Físico	Planta baixa Organização física Fluxos	

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

No quadro 1, estão apresentados os tópicos que foram analisados durante a pesquisa, de forma a atender os objetivos específicos do trabalho, apresentados como as categorias “estrutura organizacional” e “arranjo físico”. Em relação aos tópicos de análise da estrutura organizacional, foram identificadas quais são as funções exercidas dentro da organização, o que é atribuído aos funcionários e foi identificado se a organização tem um organograma definido.

Na categoria de análise de arranjo físico, foi analisada a planta baixa da organização, a distribuição física da organização para identificar como estão disponibilizadas as máquinas e equipamentos dentro da empresa, como também o fluxo das atividades.

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Pelo fato de a pesquisa ter a colaboração de pessoas, por meio da entrevista que foi realizada, o trabalho foi submetido ao Comitê de Ética de Pesquisa da Universidade Federal da Fronteira Sul, com o intuito de garantir a integridade dos participantes da pesquisa, de acordo com os padrões éticos.

O trabalho submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, por meio da Plataforma Brasil está registrado com o CAAE número 03965418.0.0000.5564 e foi aprovado em 22 de Janeiro de 2019, conforme parecer substanciado número 3.118.272.

Os documentos relativos ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que se encontra no apêndice B deste trabalho, foram assinados pelos entrevistados e se encontram sob responsabilidade da autora deste estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, serão apresentados resultados e discussões obtidos a partir da entrevista e observação, cujos roteiros estão disponíveis nos Apêndice B e C respectivamente. Os resultados estão divididos em estrutura atual da empresa, layout atual da empresa, sugestão de uma nova estrutura organizacional para a empresa e propostas de melhorias no layout atual da organização.

4.1 ESTRUTURA ATUAL DA EMPRESA

A empresa trabalha com 12 colaboradores, distribuídos nos cinco setores: gerência, auxiliar administrativo, parte comercial, aprendiz, parte de operação, mecânica e retífica, e os mesmos são interligados, pois um direciona as atividades aos outros. A empresa tem uma área de aproximadamente 350 m².

A gerência trabalha junto com a parte do escritório. É na parte gerencial que são tomadas todas as decisões que são fora de rotina, como também todas as decisões de qualquer setor da empresa, seja ele comercial, financeiro ou operacional. Segundo Lacombe e Heilborn (2010, p. 442), “[...] todas as decisões são tomadas pelos níveis mais altos da organização e geralmente envolvem investimentos, maneira de conduzir os negócios ou a influência no ambiente externo na qual a organização está inserida”.

A parte do escritório da empresa realiza todas as atividades burocráticas e a parte de controle interno, como controle de estoque, controle de custo, controle de recursos humanos, necessidade fiscal, repasse de informações, informa dados e controla recursos, mas nunca toma a decisão. Quando uma empresa tem um controle de suas atividades, ela acaba “monitorando a eficiência de seu planejamento, de sua organização e de sua liderança, o que ajuda a tomar decisões corretivas quando necessário”. (STONER; JAMES, 2010, p. 440).

A parte comercial trabalha com o atendimento ao cliente. “Um bom relacionamento entre cliente e organização é essencial, pois, os clientes devem ser reconhecidos, identificados e respondidos, de acordo com suas necessidades” (COSTA, TRIGO, 2015). A parte comercial é composta por dois vendedores, que realizam as funções de abertura de cadastro, atendimento do cliente, abordagem da necessidade do cliente, encaminhamento dos clientes

aos setores que realizam as operações necessárias, encomenda de mercadorias para atender a demanda do serviço e contato com fornecedores.

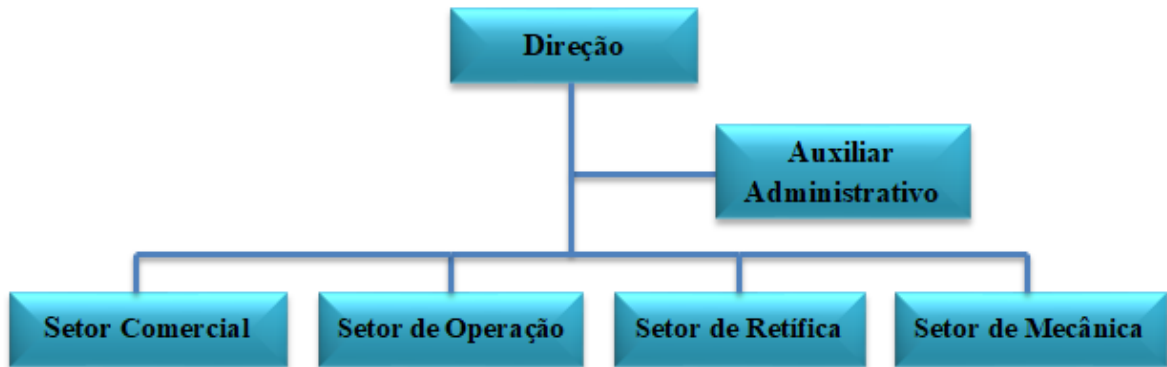
O setor de operação da empresa cuida mais especificamente de sistemas de injeção, no qual trabalham dois colaboradores que possuem cursos técnicos na área que eles operam. São feitos cursos direto na fábrica que monta as peças que operam os sistemas e especificações de cada motor. “O conhecimento técnico de cada peça consiste no conhecimento de definição de concepção e especificação completa do produto, para fins de fabricação e verificação de cada produto” (ALMACINHA, 2005, p.1). Somente depois de passar por cursos profissionalizantes, os colaboradores que trabalham na parte de operação estão aptos a fazer a reparação e manutenção do sistema quando ele falha.

O setor da mecânica conta com dois colaboradores, tem como função os serviços de mecânica geral (caminhão, camionete, tudo que for movido a diesel), porém o foco é concentrado em reforma de motor, que é desmontado e avaliado para ver o que precisa ser feito para voltar a funcionar. Após a avaliação, quando é necessário, são colocadas peças novas, porém, quando é possível, as peças são retificadas, ou seja, é feita a correção. Quando as partes componentes do motor estão prontas e limpas, o mesmo é montado e recolocado no local.

O setor de retificação é composto por dois colaboradores que executam um trabalho mais específico e melindroso nas medições. Nesse setor, os colaboradores trabalham com máquinas que fazem a usinagem, torno e várias ferramentas. Quem trabalha no setor da retífica, precisa necessariamente saber cada composição e especificação técnica de cada peça, precisa ter conhecimento de medição e técnicas aceitáveis para cada componente, o que pode e o que não pode ser feito em cada peça. A manufatura trabalha com decisões acertadas baseadas em informações precisas, com redução do tempo de fabricação, o que é conseguido com a utilização de ferramentas corretas, utilização de avanços e profundidade de cortes coerentes de cada peça transformada (COPPINI, BATISTA, 1998).

A empresa não possui organograma formal. Mas diante de todas as informações obtidas na entrevista feita com os colaboradores da empresa e o sócio administrador, a empresa possui um organograma estrutural, conforme a figura 7 demonstra.

Figura 7 - Organograma atual da empresa.

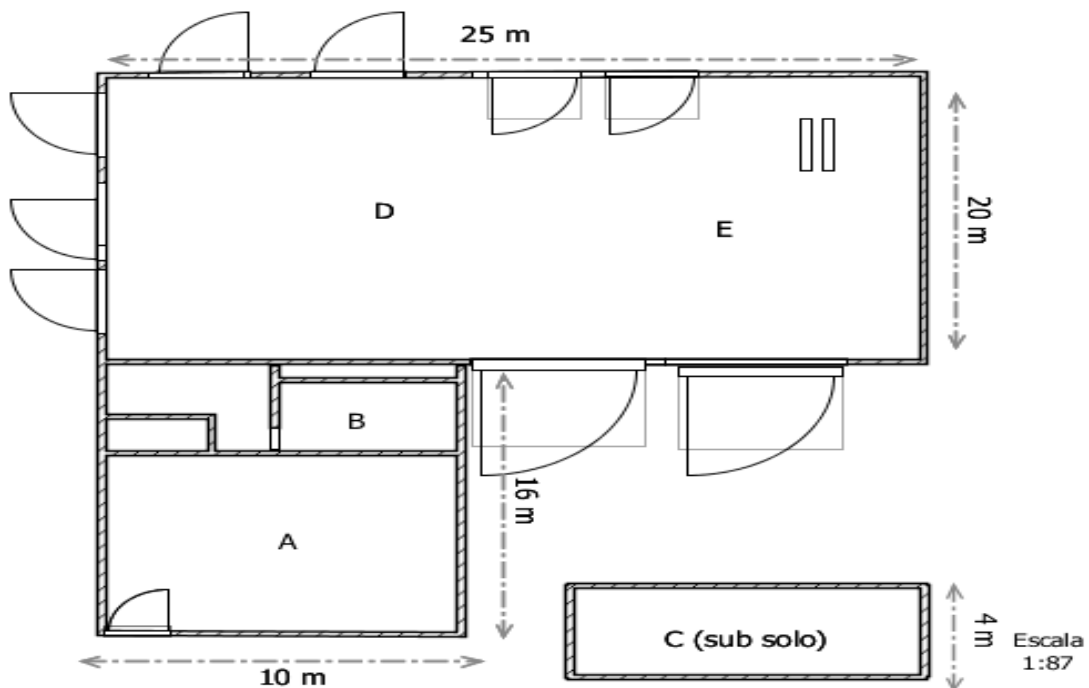


Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

4.2 LAYOUT ATUAL DA EMPRESA

A empresa conta com apenas um pavilhão, conforme a planta baixa (figura 8), que apresenta bom estado de conservação, onde a parte A da planta corresponde à parte comercial; B, parte de escritório; C o subsolo, que é a parte de montagem e injeção de motores; D, retífica e E, oficina.

Figura 8 - Planta baixa da organização.



Fonte: Planta baixa disponibilizada pela empresa, 2019.

Legenda: (A) Setor comercial; (B) Setor Administrativo; (C) Setor de Operação; (D) Setor de Retífica; (E) Setor de Mecânica.

Na área A da planta está localizada a parte comercial da empresa, onde são feitos os atendimentos aos clientes. O acesso à sala comercial se dá através de dois lugares, sendo eles: uma escada que pode ser acessada pela sala D, que é a da retífica, ou pela porta de entrada de clientes, pela frente da empresa. A sala é dividida por um balcão, onde, atrás do balcão se encontram as peças e utensílios necessários na hora da reparação, e, em frente ao balcão, encontram-se as cadeiras para os clientes esperarem o atendimento, uma vez que “é importante que exista um canal de comunicação direto entre clientes e empresas, através do qual os consumidores sejam ouvidos e atendidos com atenção” (COSTA; SANTANA, TRIGO, 2015, p. 160). Neste mesmo ambiente, também se encontra toda a parte de estoque da empresa, distribuída em prateleiras.

Na parte B, está localizado o escritório da empresa, onde é feita toda a parte administrativa da empresa, o acesso se dá por uma escada que liga o escritório à sala comercial e área de operação. A sala tem grande espaço, duas mesas e cadeiras para a parte administrativa e para atendimento aos clientes.

Os processos gerenciais incluem as ações que devem ser realizadas para dar suporte aos demais processos de negócio. A avaliação da qualidade do atendimento aos pedidos dos clientes é um processo gerencial típico em diversas organizações. Os processos organizacionais e gerenciais são processos de informação e decisão. (GONÇALVEZ, 2000).

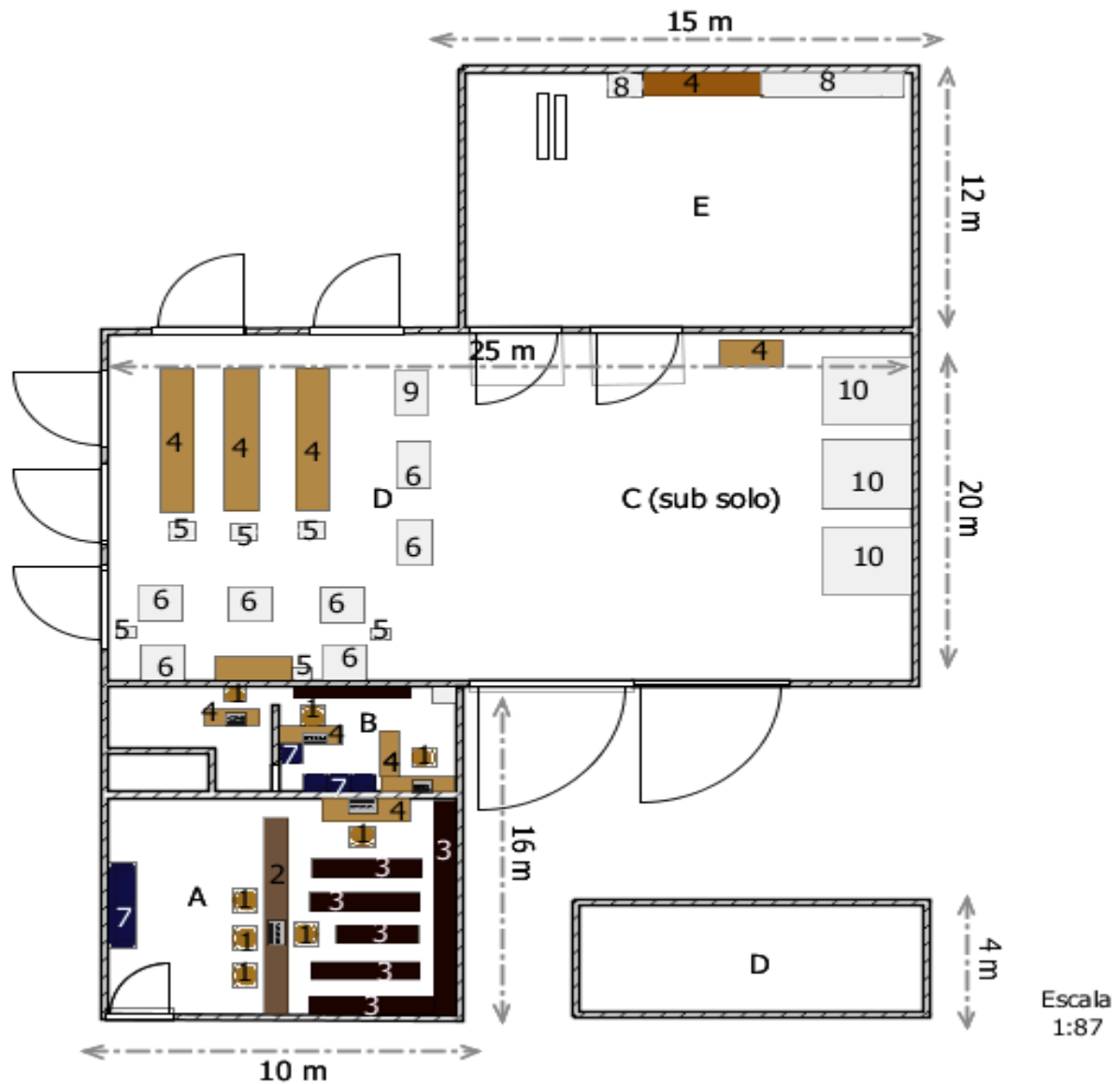
O ambiente C está localizado no subsolo da empresa e conta com a parte de montagem e injeção de motores. Nessa parte, estão localizadas todas as máquinas grandes e alguns equipamentos de trabalho necessários especificadamente para a injeção. O ambiente é amplo e arejado. O acesso se dá por meio da oficina e a área comercial.

Na parte D fica a retífica; nessa parte, encontram-se muitos utensílios para fazer a usinagem das peças, ela comporta equipamentos pequenos, que estão distribuídos sem obedecer a uma ordem de linha de produção. O fluxo de trabalho varia de acordo com cada especificação e características da composição de cada peça. Os fluxos são interligados através das áreas envolvidas na operação, de acordo com a sequência e a intensidade do deslocamento do material, considerando que, com uma estrutura adequada, pode-se obter o melhoramento no desempenho das atividades desenvolvidas. (SANTOS; GOHR; LAITANO, 2012).

Na parte E está localizada a oficina; este espaço é amplo e bem arejado por estar próximo a uma porta de acesso à garagem dos ônibus da empresa, promovendo luminosidade e ventilação. “O ambiente de trabalho deve conter a iluminação correta e adequada a cada

atividade que é destinada. A má iluminação pode provocar danos à saúde dos trabalhadores e ocasionar desconforto” (RODRIGUES, 2015, p.7).

Figura 9 – Disposição dos móveis atual da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Legenda: (A) Setor comercial; (B) Setor Administrativo; (C) Setor de Operação; (D) Setor de Retífica; (E) Setor de Mecânica; (1) Cadeiras; (2) Balcão de atendimento; (3) Prateleiras; (4) Mesas de trabalho; (5) Lixeiras; (6) Máquinas de trabalho; (7) Poltronas; (8) Armários; (9) Prateleira de peças prontas e (10) Máquinas de injeção.

O espaço de movimentação é considerado amplo. Os prédios possuem iluminação em todos os ambientes. Em relação à disposição dos móveis e equipamentos, observou-se um ambiente conturbado e sem nenhum planejamento na disposição dos móveis e equipamentos, podendo ser percebido através da observação. A mudança na disposição dos móveis pode

ajudar no melhoramento das atividades, na questão de acesso e praticidade na hora de buscar os produtos. Segundo Araújo (2011, p. 277), a mudança é significativa quando planejada e operacionalizada, por pessoal interno e externo, desde que atinja a sua estrutura de forma que traga às organizações a sua evolução.

Em entrevista com o sócio administrativo da empresa, há o relato de que não foi pensado em um plano para distribuir os móveis e equipamentos dentro da empresa, foram sendo colocadas prateleiras e mesas na medida em que era sentida a necessidade, compondo um ambiente atualmente inapropriado para um trabalho organizado. Cury (2012) afirma que “quando se pensa em layout deve ser feita uma avaliação da sequência de operações, visando estabelecer um fluxo mais racional possível, tanto de materiais quanto das operações de trabalho”. Na empresa, também não há acesso rápido a qualquer tipo de ferramenta na hora da operação; quando se precisa de algum equipamento, acaba-se perdendo tempo na busca dos itens necessários, por não ter uma organização e nem uma sequência de atividades. “Um ambiente não planejado faz com que o fluxo seja vagaroso e confuso seja em qualquer tipo de processo” (ARAÚJO, 2011).

Os encaminhamentos das atividades são todos feitos de forma interna, já que todo o estoque disponível na empresa está situado na parte comercial. A parte operacional solicita da comercial, caso for preciso, alguma peça para a operação ou a consulta do estoque de peças para possíveis reformas. O armazenamento dos materiais de um sistema da transformação, de todos os tipos de operação, mantém um estoque de diversos tipos de materiais, estocados e armazenados em prateleiras, tanto para a exposição, para a venda direta aos consumidores, quanto para serem utilizados na hora da operação. (MARTELLI, DANDARO, 2015).

4.3 SUGESTÃO DE UMA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PARA A EMPRESA

A mudança das organizações é algo essencial e, com ela, as organizações vão se atualizando com as inovações, de forma que se mantenham no mercado de forma competitiva. “Reformular uma empresa, fazer com que ela tenha novos métodos de organização se faz necessário para não estagnar no tempo e criar um ponto forte que servirá de potencial competitivo no mercado” (BELVILACQUA, 2017, p. 11).

O fato de a empresa mudar pode trazer consigo o sucesso para a mesma, pois a empresa compreende o ambiente, os indivíduos e a organização como um todo. As mudanças

podem ser contínuas ou descontínuas. Quando as mudanças geram vantagens, elas são olhadas de forma diferente pelos gestores das organizações. A implementação da mudança quando necessária reflete em mais eficácia organizacional e uma nova chance de sobrevivência no mercado (BRESSAN, sd).

Como forma de melhorar a empresa estudada, uma das primeiras mudanças é elaboração de uma estrutura formal da empresa, pois a empresa não tem nenhuma representação que mostre o nível hierárquico da mesma. Araújo (2011) afirma que uma representação de estrutura em forma de organograma dá a possibilidade de entender os grandes marcos da organização, o seu funcionamento, mesmo sendo um gráfico sem movimento.

Seguindo a metodologia de Araújo (2011), o organograma pode ser representado por cinco técnicas de elaboração, de forma estrutural, circular ou radial, funcional (a), funcional (b), estrutural-funcional e matricial. Conforme a entrevista realizada com o sócio administrador da empresa, verificou-se que a empresa pode ser representada com um organograma estrutural.

Como a empresa não possuía um organograma formal definido, diante das entrevistas, foi identificado que a mesma apresenta uma organização, já apresentada na figura 7, elaborada a partir dos dados coletados, que se aproxima, com base na teoria, do conceito de um organograma estrutural. Foi sugerida uma estrutura formal de organograma para a empresa usar como base e deixar disposta no seu interior, para que os colaboradores possam vislumbrar bem como os clientes.

O organograma estrutural proposto foi criado a partir da metodologia de Araújo (2011), que diz que o organograma estrutural é representado na forma de triângulo, em que os cargos são representados de forma tanto vertical, como horizontal.

A sugestão do organograma foi construída conforme o poder de tomada de decisão que é exercido dentro da empresa, com a criação de novos setores, de acordo com a necessidade da empresa, o que resultou em um organograma estrutural, representado na figura 9.

Figura 10 - Proposta de organograma para a organização.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Um organograma formal pode demonstrar como é a hierarquia da empresa, como também por quantos setores a empresa é composta. Quando se tem um organograma formal na empresa, tanto os clientes quanto os próprios colaboradores podem vislumbrar o mesmo e entender realmente como a empresa funciona. Quando se preestabelece um organograma, podem ser feitas e sugeridas formas de melhorar a organização e elevar a qualidade do trabalho realizado pela empresa, não somente internamente, mas também externamente.

De forma a dar mais sustentação à gestão da empresa, sugere-se que sejam implantados dois setores na empresa: a assessoria jurídica e a assessoria contábil. Ambas darão assessoria para a empresa, uma orientará as questões jurídicas, auxiliando a empresa a saber qual a melhor forma de atuar diante a inadimplência dos clientes, impostos sobre mercadorias e questões relacionadas às ações dentro da empresa. A outra auxiliará na análise de balanços, custos, operações financeiras, dentre outras atividades relacionadas à área contábil, para que o gerenciamento da empresa ocorra de forma com que sejam minimizados custos e despesas.

4.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS NO LAYOUT DA ORGANIZAÇÃO

A proposta de melhoria do layout se coloca em virtude da preocupação que ao longo dos anos começou a se ter com o bem-estar dos colaboradores das organizações e também por trazer a estes um ambiente mais favorável a um trabalho saudável. Um ambiente, quando

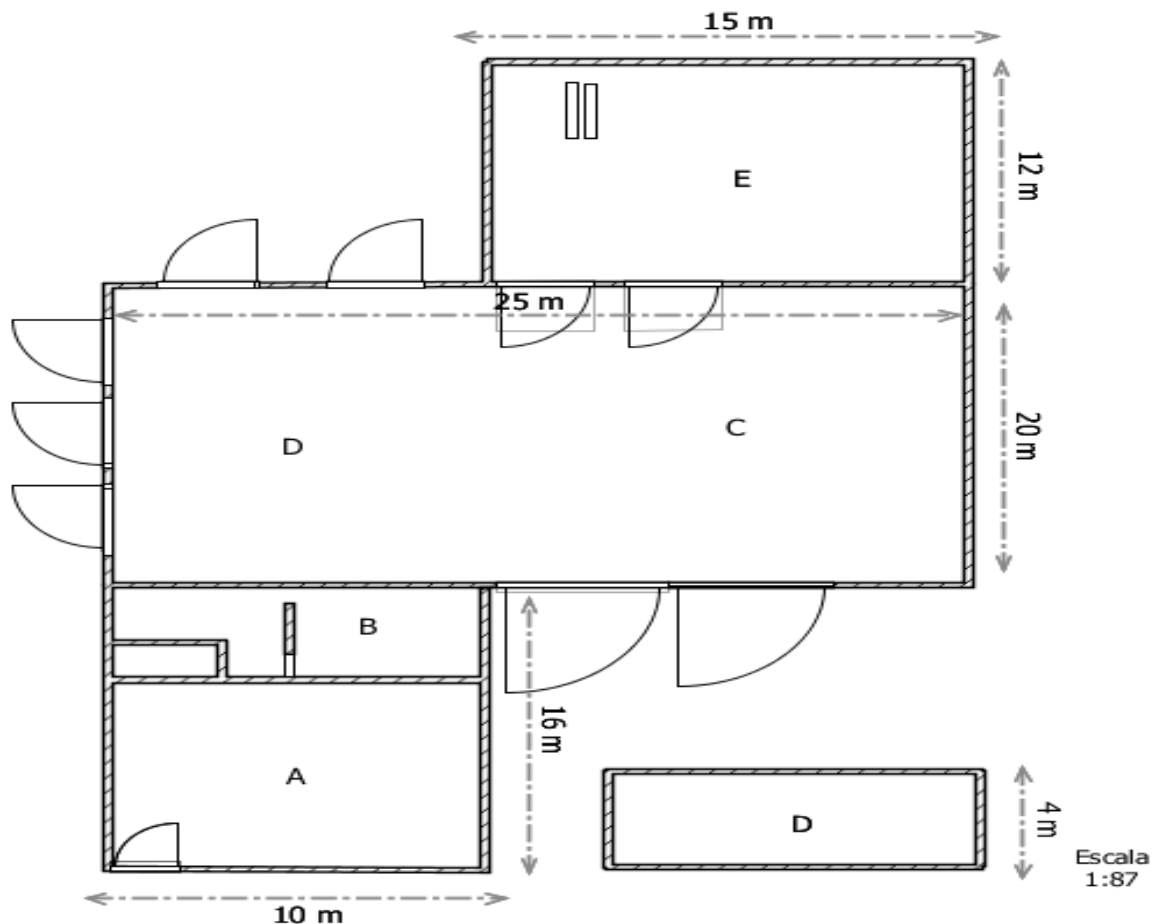
planejado, faz com que o fluxo de trabalho melhore e tenha mais eficiência na realização das atividades.

Quando é planejado o layout da organização, deve haver sempre uma preocupação básica: tornar o trabalho mais fácil e suavizar o movimento do trabalho por meio do sistema, não se referindo ao fluxo de pessoas ou materiais (MOREIRA, 2008). Já Belviacqua (2017) afirma que o layout deve ser elaborado de acordo com as pessoas que trabalham no local e de acordo com o modo que as atividades são desempenhadas, para fazer com que o espaço seja otimizado de acordo com cada necessidade do local.

Após a análise feita na empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos de Cerro Largo – RS, propôs-se melhorias para que o fluxo de trabalho e a disposição de máquinas e equipamentos sejam alinhados de acordo com as atividades desenvolvidas dentro da empresa. O estudo apresenta que, se forem realocadas as máquinas e equipamentos, ou seja, modificada a disposição dos móveis dentro da organização, haverá uma melhoria no fluxo de trabalho.

As modificações serão significativas para a empresa, pois trata-se de um planejamento que irá melhorar o fluxo de trabalho dos colaboradores, como também melhorar o aspecto visual da empresa, que, segundo o sócio administrativo da empresa, é algo que incomoda bastante nos dias atuais. Melhorando a parte de organização e disposição dos móveis e equipamentos dentro da empresa, ela poderá ser vista de forma diferente por seus clientes.

Figura 11 – Nova disposição dos setores na empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

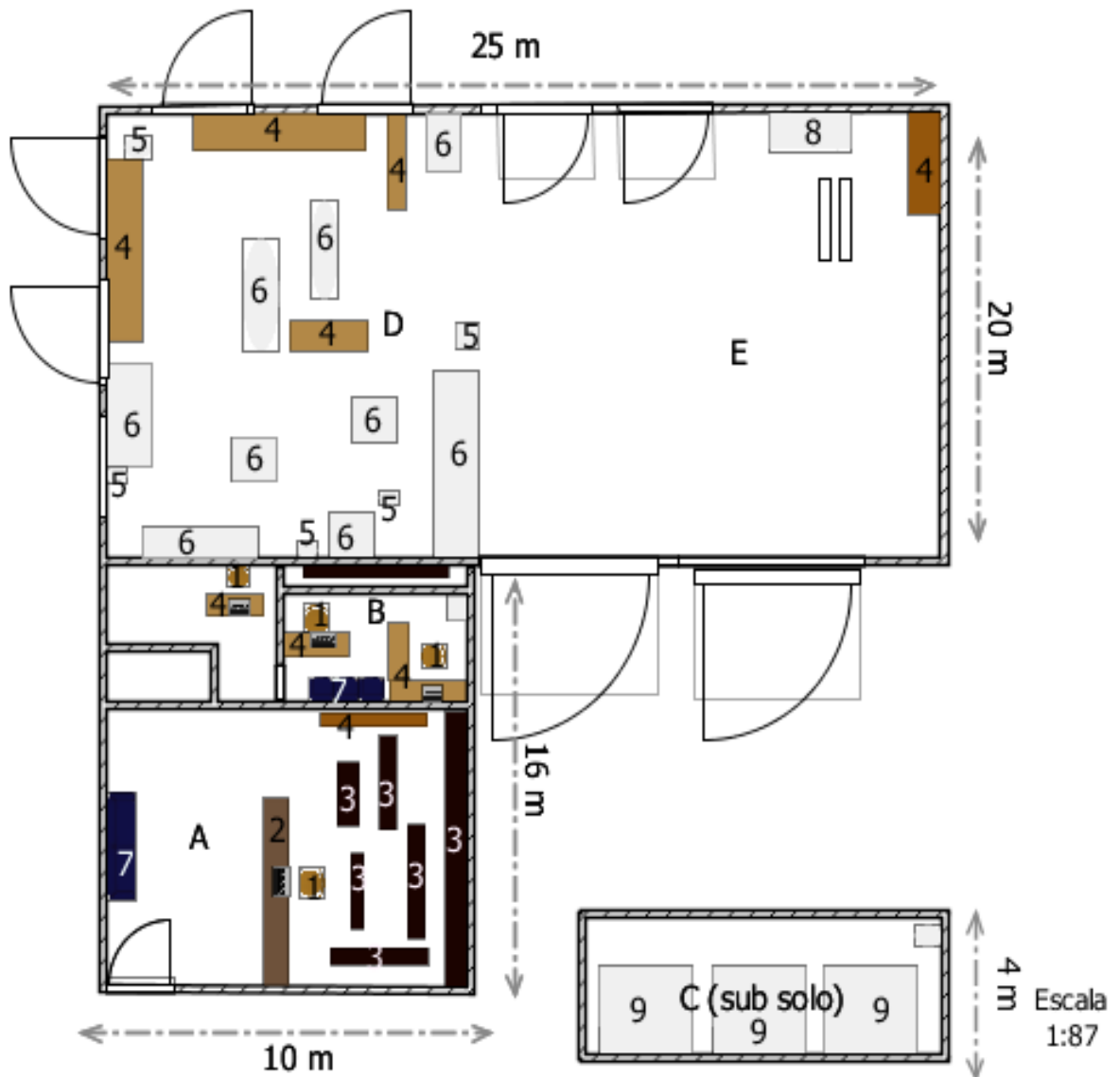
Legenda: (A) Setor comercial; (B) Setor Administrativo; (C) Setor de Operação; (D) Setor de Retífica; (E) Setor de Mecânica.

A empresa trabalha com cinco setores amplos, mas que têm muita mobília distribuída de forma não planejada, não trazendo harmonia para o ambiente, e também é composta por um estoque juntamente com a parte comercial, que possui uma quantidade de mercadoria considerada grande e muita mercadoria que não é mais utilizada, pois alguns modelos de automóveis ou maquinários agrícolas já não são mais produzidos. Como passo inicial, para melhorar a organização, foi pensado um redesenho de toda a disposição dos móveis e equipamentos que são utilizados nos setores da empresa.

Como forma de melhorar o fluxo e a imagem da empresa, sugere-se que seja feita uma reformulação da disposição das seções de trabalho da empresa. Em um primeiro momento, sugere-se que seja retirada a parte da mecânica do local atual e transferida para o fundo da

empresa, construindo uma cobertura para a área de trabalho e uma garagem para alocação dos automóveis e máquinas, como também uma rampa para o trabalho dos mecânicos.

Figura 12 – Novo layout da empresa.



Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Legenda: (A) Setor comercial; (B) Setor Administrativo; (C) Setor de Operação; (D) Setor de Retífica; (E) Setor de Mecânica; ; (1) Cadeiras; (2) Balcão de atendimento; (3) Prateleiras; (4) Mesas de trabalho; (5) Lixeiras; (6) Máquinas de trabalho; (7) Poltronas; (8) Armários e (9) Máquinas de injeção.

Na seção onde antes era a parte da mecânica, a proposta é colocar a seção de operações, onde terá mais espaço para que sejam feitos testes de injeção eletrônica, pois, muitas vezes, se tinha difícil acesso às máquinas de teste. Também terá mais espaço de

movimentação dos colaboradores à volta dos equipamentos, o que antes era quase impossível de fazer.

A seção de retífica fica localizada no mesmo ambiente, mas terá mais espaço para a disposição dos móveis e equipamentos dentro da mesma. No entremeio da seção da retífica e da seção de operações fica um espaço livre para que máquinas e automóveis tenham acesso à seção de mecânica. Também a parte comercial e o auxiliar administrativo ficam no mesmo ambiente.

Sugere-se que sejam retiradas todas as mercadorias que se encontram de forma obsoleta nos setores da empresa, que estejam tanto em prateleiras ou em seus arredores, para que o espaço seja ocupado por materiais que estão sendo utilizados nos setores de operações.

No setor administrativo, como são tomadas diversas decisões da empresa, sugere-se que sejam retirados os armários atuais e que sejam colocadas gaveteiros de tamanho menor e que ocupem pouco espaço, para que sejam colocados papéis importantes e documentos de uso da empresa. Os papéis deverão ficar dentro das gavetas de forma organizada e identificados por etiquetas.

Figura 13 - Gaveteiros de documentos.



A empresa conta com um pequeno cômodo atrás do escritório, um lugar pequeno e escuro, onde são colocados documentos da empresa. Como forma de ocupar melhor esse espaço, deverá se retirar essa parede divisória para que o espaço fique de fácil acesso aos funcionários, para buscar os documentos que precisarem, os quais estarão dispostos em pastas nos móveis atrás das mesas. Nessas pastas, é necessária a identificação de todos os documentos, que deverão estar organizados em ordem alfabética, em ordem de mês e ano.

Figura 14 - Prateleiras para pastas



Fonte: <https://www.docusign.com.br/blog/gestao-de-documentos/>

Em frente à sala do setor administrativo, fica localizada a mesa do jovem aprendiz, que dá o primeiro atendimento aos clientes que necessitam acesso ao setor administrativo. Como o jovem aprendiz presta auxílio ao setor administrativo, a orientação é colocar divisórias com vidros e fazer uma porta, para que o jovem aprendiz tenha visão e acesso à sala do setor administrativo, onde passará por trás das mesas de atendimento para ter acesso aos documentos com mais facilidade, como também uma comunicação mais rápida.

Como forma de melhorar a parte comercial, será proposta uma mudança na disposição das prateleiras, de modo a trazer mais visibilidade no acesso do cliente à loja. Também será proposto que se coloque um balcão que feche toda a frente da parte comercial, fazendo com que os clientes não tenham acesso às prateleiras de peças. Nesse balcão de atendimento,

sugere-se que sejam colocados óleos, peças mais utilizadas, chaves, baterias, entre outras mercadorias mais procuradas por clientes que possam estar expostas em balcão.

Figura 15 - Balcão expositor para óleos e peças.



Fonte: http://www.moveisportao.com.br/ver-produto.php?id_produto=328

Como na seção comercial tem muitas peças que vêm direto de fábrica ou de empresas terceirizadas em saquinhos ou caixinhas, o que pode ser colocado também, na parte comercial, são gôndolas com ganchos para que neles possam ser dispostas essas caixinhas e saquinhos, e o que for de tamanho e peso pode ser colocado bem embaixo das gôndolas, em um espaço reservado a peças de tamanho maior, mas de forma organizada que faça com que ocupe o menor espaço possível. Na parte superior das prateleiras, podem ser colocadas peças de menor peso e, na parte inferior, as peças que são mais pesadas e de tamanho maior.

Figura 16 - Gôndola com ganchos



Fonte: <https://picoloinstalacoes.com.br/gondola-de-parede-com-gancho/>

Na sessão comercial, são encontradas peças que são trazidas em grande quantidade por serem ocupadas com mais frequência. Na empresa, já pode ser percebida a existência de prateleiras como a da figura 14, mas sugere-se que sejam colocadas mais dessas prateleiras para a disposição e organização das peças. Elas podem ser colocadas perto da área de atendimento, para que fique mais acessível ao atendente pegar as peças com facilidade quando necessário, como também dar agilidade no atendimento.

Figura 17 - Prateleiras para peças pequenas



Fonte: <http://plastitalia.com.br/produtos/estantes-organizadoras-para-bins-7/estante-metalica-para-63-bins-7>

Ainda na parte comercial, sugere-se que seja feita uma área de convivência, onde os clientes tenham um lugar agradável para a espera do atendimento. Que sejam colocadas mais poltronas, para que os clientes estejam em um ambiente mais harmonioso enquanto esperam a sua vez e se sintam satisfeitos. Somado a isso, como a empresa atua em uma cidade que é considerada pequena, o atendimento pode ser personalizado a cada cliente.

Tendo em vista que a seção de retífica muitas vezes trabalha com produtos que não seguem nenhum tipo de sequência de processos ou máquinas e equipamentos, ou por não seguir uma sequência exata, decidiu-se fazer uma sequência lógica de máquinas e equipamentos para que os colaboradores possam executar suas atividades reduzindo o tempo, como também facilitando a movimentação entre os equipamentos.

Próximo das máquinas e também na parte da mecânica, podem ser colocadas mesas limpas em lugares estratégicos para que as peças e equipamentos possam ser colocados em cima depois da usinagem, para que haja o manuseio das mesmas. Ainda, próximo das mesas, podem ser colocados painéis de chaves, onde as mesmas possam ser acessadas com facilidade e agilidade, de modo que depois que as chaves forem ocupadas, se coloque novamente no lugar de onde foram pegos, para sempre manter a organização do ambiente.

Figura 18 - Painéis e mesa de chave



Fonte: <https://ofen.com.br/jpg/1csx.jpg%3F1559430856&imgrefurl=https://www.motocarmotos.com.br/>

Além das mesas, sugere-se que sejam colocadas prateleiras para as peças que ainda não foram trabalhadas e as que já estejam prontas, para que as mesmas não fiquem no chão ou em cima das demais mesas. As peças, ainda, devem conter sua identificação e sua origem,

para que o setor de mecânica possa chegar a qualquer momento e facilmente pegar as peças para realizar a montagem do complemento que forma o motor, conforme figura 19.

Figura 19 - Prateleiras para armazenamento de peças.



Fonte: <https://www.maximamoveis.com.br/estante-de-aco/estante-de-aco-reforcada/estante-de-aco-reforcada-industrial/>

Outro fator que é de extrema importância é a colocação das fitas de cor amarela para demarcação dos corredores nas áreas de trabalho, na área de operação, mecânica e retífica. Isso para que clientes não entrem em contato com a área da operação para que não atrapalhem o trabalho dos colaboradores, e também para manter a segurança dos clientes, pois as máquinas soltam rejeitos de metal, o que pode acabar provocando um acidente com os clientes que ocasionalmente estejam no local.

Figura 20 - Faixas de demarcação de espaço

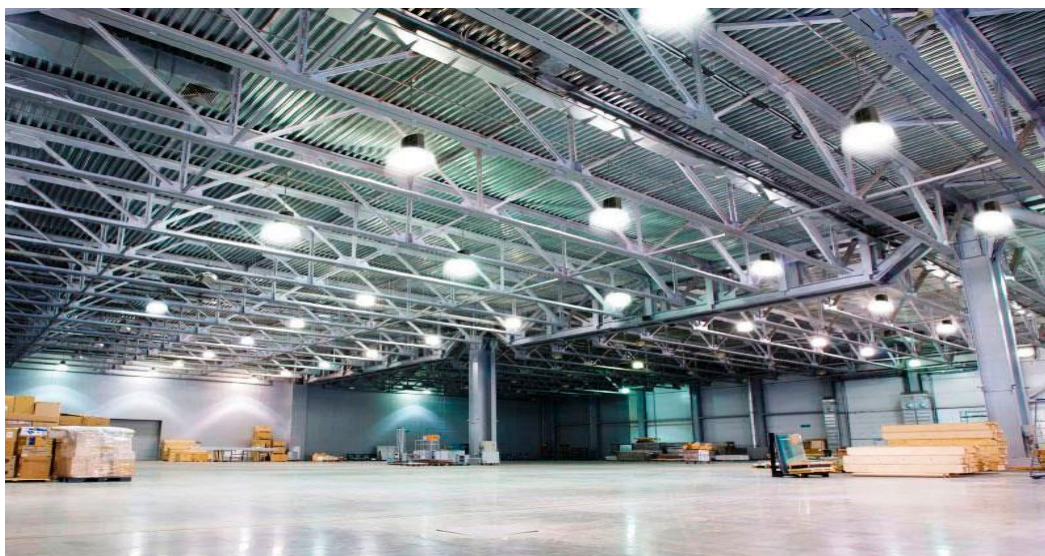


Fonte: http://www.joinville.udesc.br/porta/professores/nilson/materiais/NR_12__Parte_5__Clarice.pdf

Também se sugere que seja colocado um bebedouro e um lavabo para os colaboradores e que sejam colocados mais extintores na área de operações, pois os colaboradores trabalham com máquinas e equipamentos que estão ligados à energia e que esquentam com facilidade na hora da produção, o que pode acabar resultando na queima da peça e um foco de chama, fazendo com que os trabalhadores corram riscos.

O local de trabalho deve ser bem arejado, amplo e iluminado. Sugere-se que seja trocada toda a iluminação, colocando novas lâmpadas no local de trabalho mais fortes e propícias ao local de trabalho. Para que a iluminação fique adequada e também esteticamente melhor, deverá ser feita toda a parte elétrica de modo que os fios não fiquem aparecendo. Também é de suma importância que sejam puxados fios para que as lâmpadas sejam ligadas em dois pontos no ambiente que são pertos às portas de acesso.

Figura 21 - Iluminação adequada



Fonte: <http://www.industrialleds.com.br/iluminacao-industrial-de-led>

Sugere-se ainda que todos os pontos de iluminação, tomadas, interruptores, fiações e todos os pontos contendam a fiação necessária para que a energia elétrica seja encaminhada por meio de eletrodutos, de forma que, se precisar ser feita alguma reparação em outro momento, os mesmos sejam acessados de forma rápida. O eletroduto é um tubo de materiais de aço, plástico ou polipropileno utilizado em instalações elétricas expostas, sejam elas em ambientes industriais ou comerciais (SOUZA, 2016).

A empresa trabalha de acordo com a lei em relação aos resíduos que são utilizados na empresa, que são descartados de forma correta no meio ambiente. A empresa tem licenças em relação à troca de óleo, pois faz o destino correto desse rejeito, colocando-o em toneis e, quando esses toneis estão cheios, uma empresa terceirizada faz o recolhimento. A empresa também conta com drenos, onde é feita a decantação da água que estava misturada ao óleo, passando por vários estágios até liberar a água de forma mais pura para o meio ambiente.

Também em relação aos restos de metais na hora da usinagem, são colocados em toneis pequenos perto das mesas e depois levados para um ambiente maior onde são depositados. Quando se tem um volume muito grande de restos de metais, também é solicitado que uma empresa terceirizada faça o seu recolhimento.

Como a empresa tem licença ambiental em relação ao solo e a água, notou-se a necessidade de a empresa se preocupar também em relação ao ar. A empresa trabalha com injeção de motores, onde os mesmos são testados, o que gera uma grande nuvem de poluição dos automóveis, liberando um gás que é tóxico tanto para as pessoas que trabalham com isso, quanto para o meio ambiente.

Sugere-se então que a empresa implante um sistema de exaustão veicular, que pode ser implantado quando as fontes de emissão se encontram paradas (como oficinas e garagens). Esse sistema dispõe dutos nos quais são acoplados os canos de escapamentos para que a fumaça não entre em contato direto com os humanos, ela irá passar por um duto e o mesmo irá fazer a filtração do ar, liberando-o o mais puro possível para o meio ambiente, não agredido também a saúde dos colaboradores que trabalham na empresa.

Figura 22 - Sistema de exaustão veicular



Por fim, após a reformulação do ambiente de trabalho e algumas sugestões de móveis e equipamentos, a empresa estudada terá um melhor aproveitamento de seu espaço físico. Neste sentido, tanto o gestor como seus colaboradores irão ter um fluxo de trabalho melhor, como também um ambiente de trabalho reformulado atendendo a necessidade da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa, analisou-se a estrutura organizacional de uma empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos em atuação na cidade de Cerro Largo – RS, a fim de identificar como seria a melhor forma de mudar a estrutura da empresa fazendo com que o ambiente de trabalho e a disposição dos móveis fossem readequados a partir de um planejamento feito pela pesquisadora. A mudança no planejamento do layout de uma organização resulta na adequação fluxo de trabalho e na realização das atividades.

A partir da aplicação das entrevistas, se deu sequência com a realização da análise considerando os objetivos propostos na presente pesquisa. A pesquisa mostrou que a empresa tem uma estrutura que pode ser organizada por meio de um organograma, que poderá ser disposto na empresa para que todos tenham conhecimento.

Uma forma de melhorar o fluxo na empresa é os colaboradores ajudarem quando há alguma necessidade de mudança ou melhoria no fluxo de trabalho. A tomada de decisão por parte dos colaboradores também é de suma importância para a empresa, pois os mesmos estão na área operacional trabalhando, eles realmente sabem qual a sequência de máquinas e equipamentos que a empresa precisa para melhorar o fluxo. A decisão com a ajuda dos colaboradores desempenha hoje um papel crucial para o melhoramento das atividades empresariais, não somente na tomada de decisão, mas também no que se refere ao bem-estar dos colaboradores.

Entende-se que a melhoria na disposição dos móveis e equipamentos dentro de uma organização acaba refletindo na melhoria do fluxo e qualidade do trabalho, pois a melhor organização do espaço pode otimizar a produtividade por parte dos colaboradores. Além disso, quando os colaboradores e clientes entrarem na empresa, terão uma visão adequada da empresa, contando com um espaço limpo, organizado e estruturado, não havendo mais poluição visual, o que também fará com que os clientes se sintam mais à vontade em um espaço apropriado para buscar tal serviço.

Os resultados obtidos permitiram o alcance dos objetivos propostos, porém não foram entrevistados todos os colaboradores, mas aqueles que foram ajudaram a esgotar todas as demandas de dados esperadas para o atendimento dos objetivos propostos. Mas diante de todas as informações obtidas a partir das análises realizadas, pode-se concluir que o estudo irá contribuir de forma significativa para a empresa.

Por fim, o presente estudo pode servir como base para pesquisas futuras sobre processos dos serviços prestados, bem como estudos relacionados à gestão de estoque dos produtos. Essas sugestões de temas de pesquisas futuras poderão utilizar de base os resultados alcançados neste trabalho, podendo trazer contribuições para a administração da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMACINHA, José António. **O sistema normativo para uma especificação técnica de produtos adequada ao mercado global no domínio da construção mecânica**. 2005. Disponível em: < <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/9202/2/54697.pdf> > Acesso em: 22 mai. 2019.
- AMARAL, Fernando Gonçalves. TREIN, Fabiano André. **A aplicação de técnicas sistemáticas para a análise e melhoria de layout de processo na indústria de beneficiamento de couro**. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1790/000308359.pdf?sequence=1&isAllo wed=y> > Acesso em: 15 abr. 2018
- ANGEOLI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15969>> Acesso em: 10 abr. 2018
- ANTON, Charles Ivan. EIDELWEIN, Heloisa. DIEDRICH, Hélio. **Proposta de melhoria no layout da produção de uma empresa do vale do taquari**. 2012. Disponível em: < <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/141/139> > Acesso em: 15 abr. 2018.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão de qualidade total, reengenharia. Vol. 1, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BEVILACQUA, Bruna. **Plano de Organização Geral para a empresa Bonetti Encomendas**. 2017. 100p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração - Bacharelado) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2017. Disponível em: < <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1105/1/BEVILACQUA.pdf>>.
- COPPINI, Nivaldo Lemos; BAPTISTA, Elesandro Antonio. Alternativas de otimização dos parâmetros de corte para cenários de fabricação em usinagem. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 18, 1998.
- COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica–RIC**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização & métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

DANDARO, Fernando; MARTELLO, Leandro Lopes. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, Curitiba, v. 11, n. 2, 2015.

DONADON, Nilson Cesar. **A gestão estratégica de custos em pequenas e médias indústrias no setor metal-mecânico: Uma visão do desenvolvimento sustentável**. 2004. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente)- Centro Universitário de Araraquara, Araraquara. Disponível em: <http://www.uniara.com.br/arquivos/file/cursos/mestrado/desenvolvimento_regional_meioambiente/dissertacoes/2004/nilson-cesar-donadon.pdf>.

DONADON, Nilson Cesar; TACHIBANA, Wilson Kendy. Benefícios da gestão estratégica de custos para pequenas e médias indústrias: uma abordagem à questão ambiental. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XI, Porto Seguro, BA. **Anais...** São Leopoldo: ABC, 2004.

DONADONE, Júlio César; SILVERIA, Frederico Zenorini da; RALIO, Vanise Rafaela Zivieri. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf>>

ÉVORA, Yolanda Dora Martinez; GUIMARÃES, Eliane Marina Palhares. **Sistema de informação**: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. Brasília, v. 33, n. 1, p. 72-80, jan./abril 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n1/v33n1a09>> Acesso em: 10 abr. 2018

FATTOUCH, Nagib Georges et al. **Metodologia para alteração do arranjo físico do setor produtivo de pequenas e médias empresas**. Santa Catarina, 1989.

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

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

GOES, Evandro. **Proposta de layout em uma empresa de médio porte metalomecânico da cidade de Maringá – estado do Paraná**. 2016. Disponível em: <http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/view/204 > Acesso em: 17 maio 2018.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **A necessidade de reinventar as empresas**. RAE. São Paulo, v. 38, n. 2, p. 6-17. Abr./jun, 1998.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40 n.1 jan./mar..2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>>.

GUIMARÃES, João Roberto Penna de Freitas. **Toxicologia das emissões veiculares de diesel: um problema de saúde ocupacional e pública**. 2004. Disponível em <http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/trabalhador/pdf/texto_toxicologia.pdf>

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire; revisão técnica Dilson Gabriel dos Santos. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Mônica Stefani; revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARIANO, Ari Melo; VERÀS, Joice Moura; DA SILVA, Adriano Joaquim et al. **Impactos da globalização nas organizações brasileiras**. 2008. Disponível em: <> Acesso em: 20 maio 2018.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MERLO, Edgard Monforte; MARTINS, Ieda Pelógia; NEGANO, Marcelo Seido. **Aplicação e análise de mapa de serviços: um estudo de caso em uma pequena empresa de serviços automotivos**. Disponível em: < file:///C:/Users/simon/AppData/Local/Temp/189-741-4-PB.pdf > Acesso em: 15 abr. 2018

MINTZBERG, Henry et al. Criando organizações eficazes. **São Paulo: Atlas**, p. 09-31, 1995. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34994949/Criando_Organizacoes_Eficas_-_Mitzberg.pdf> Acesso em: 23 maio 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre R.; AGUIAR, Giancarlo F. Simulações de arranjos físicos por produto e balanceamento de linha de produção: o estudo de um caso real no ensino para estudantes de engenharia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE EDUCAÇÃO EM ENGENHARIA, XXXV. **Anais...** Curitiba, 2007. Disponível em: <<http://www.abenge.org.br/cobenge/arquivos/12/artigos/117-Jurandir%20Peinado.pdf>>

PELUFÊ, Marilaine Schaun. **O uso da informação do ambiente organizacional por indústrias do setor metal-mecânico de micro e pequeno porte da região de Passo Fundo, RS**. 2005.78f. (Dissertação) - Curso de Pós-graduação em Ciência da Informação, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/VALA-6KFPMQ/mestrado_marilaine_schaun_peluf_.pdf?sequence=1 Acesso em: 29 jun. 2018.

PREVITALI, Fabiane Santana. **As relações de subcontratação no Setor de Autopeças: um estudo de caso.** 1996. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/278730/1/Previtali_FabianeSantana_M.pdf
Acesso em: 29 jun. 2018.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações.** 4. ed. São Paulo.

RODRIGUES, Jeniffer Cristiane. **Análise de ruídos, luminosidade, produtividade e clima organizacional em ambientes de trabalho do setor madeireiro.** 2015. 51p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Industrial Madeireira) Universidade Estadual Paulista, Itapeva-SP, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/155612/000886393.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

SANTOS, Luciano Costa; GOHR, Cláudia Fabiana; LAITANO, Gean Carlos Argiles. **Planejamento sistemático de layout: adaptação e aplicação em operações de serviços.** Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/801/776> > Acesso em: 13 abr. 2018.

SCHERMERHORN, John R. **Administração.** 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

STONER, James A.F; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** Tradução Alves Calado; revisão de conteúdo Agrícola de Souza Bethlem. 5. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

SILVA, Kátia Regina; SOUZA, Amaury Paulo de; MINETTI, Luciano José. Avaliação do perfil de trabalhadores e das condições de trabalho em marcenarias no município de Viçosa-MG. **Revista Árvore**, Viçosa-MG v. 26, n. 6, 2002.

ZIKMUND, Willian G; BABIN, Barry J. **Princípios da pesquisa de marketing.** Tradução Ez2Translate. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

Apêndice A – Roteiro de entrevista



Esta entrevista será aplicada com o gestor e seus colaboradores da empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos, para obter as informações necessárias para a pesquisa, como também atingir os objetivos do projeto de pesquisa.

1. A estrutura atual da empresa tem um organograma que a represente?
2. Quais as funções que existem na empresa? Faça um breve comentário sobre cada função.
3. Quantos colaboradores a empresa possui?
4. Quanto ao arranjo físico: A empresa se divide em quantas áreas físicas? Quais as atividades que são realizadas em cada um dos espaços físicos? Comente.
5. Qual a área (m²) que a empresa destina às suas atividades?
6. Como são distribuídos os moveis e equipamentos dentro da empresa? Quantos equipamentos a empresa possui? Qual a importância de cada móvel e equipamento na prestação de serviços?
7. A gestão de processos é conduzida por uma única pessoa ou por mais pessoas? Quem toma a decisão? Comente.
8. O quadro funcional participa com sugestões de melhorias das atividades de prestação de serviços, realizadas pela empresa? Comente.
9. Como é o fluxo de trabalho na empresa? Existe alguma etapa que pode ser melhorada? Comente.

10. Que outras atividades poderiam ser inseridas no atual fluxo de trabalho da empresa?

Comente.

Apêndice B - Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFFS**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)****Estrutura Organizacional: Estudo de Caso da Empresa de Comercialização de Peças e Serviços Mecânicos**

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa Estrutura Organizacional: Estudo de Caso da Empresa de Comercialização de Peças e Serviços Mecânicos. Desenvolvida por Simone Koslowski Prudente, discente de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Cerro Largo, sob orientação do Professor Carlos Eduardo Ruschel Anes. O objetivo central do estudo é: Analisar como a estrutura organizacional pode influenciar na organização e formalização da administração em uma empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos.

O estudo é de suma importância para empresa, como também para seus colaboradores pois a estrutura da empresa quando bem organizada aumenta a produtividade trazendo qualidade no trabalho tanto para a empresa como para a vida dos colaboradores. A disposição dos equipamentos dentro da empresa, o arranjo físico faz com que a produtividade e execução das atividades sejam afetadas com eficiência. A percepção dos colaboradores que trabalham neste meio será de grande importância, pois, afinal, a adaptação do ambiente vem a partir da necessidade que as pessoas têm diante do ambiente de trabalho.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua

participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro.

A participação da pesquisa pode ocasionar desconforto ou constrangimento. Entretanto quando ocorrer riscos ou desconfortos a pesquisa pode ser cancelada no momento ou adiada para outro momento acordado entre as partes, podendo o entrevistado participar ou não da pesquisa, podendo desistir a qualquer momento.

A observação também pode ocasionar constrangimentos, pelo fato do pesquisador estar no local de trabalho e observando o modo de trabalho dos colaboradores. Caso isso ocorra o pesquisador irá se afastar do local de trabalho. De modo a preservar o ambiente de trabalho, como também sem interferir no foco da pesquisa em questão.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista criado pela pesquisadora do projeto. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente de 45 minutos. A entrevista será gravada somente para que a transcrição das informações seja realizada. Após a transcrição da entrevista a gravação será apagada, ou seja, ninguém além do pesquisador e o orientador terão acesso à gravação.

Com a conclusão da pesquisa realizada, será utilizada para eventuais eventos, sem a divulgação do nome da empresa. Todas as conclusões que serão obtidas através da pesquisa podem ser usadas como fonte de estudo para outras pesquisas da mesma área.

Após a conclusão da pesquisa, a empresa receberá retorno da pesquisa realizada, com seus devidos resultados. A pesquisadora irá até a instituição com um relatório da pesquisa.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador.

Desde já agradecemos sua participação!

_____, _____ de _____ de 2019

Assinatura do Pesquisador Responsável

Telefone (55– 3359-3950) /e-mail: carlos.anes@uffs.edu.br / Endereço para correspondência:
Universidade Federal da Fronteira Sul / UFFS – Campus de Cerro Largo, Rua Jacob Reinaldo
Haupenthal,1580, São Pedro. Cerro Largo – RS– CEP: 97900-000.

Na qualidade de entrevistado e sobre a gravação e uso da minha voz:

Autorizo gravação e uso da voz Não autorizo gravação e uso da voz

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS:

Tel e Fax - (0XX) 49- 2049-3745 E-Mail: . Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899, Chapecó - Santa Catarina – Brasil)

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

Assinatura: _____

Apêndice C – Tópicos de observação



Durante a visita a empresa de comercialização de peças e serviços mecânicos, serão observados alguns pontos no ambiente de trabalho. Esta observação tem por objetivo tirar dúvidas que possam surgir no momento da coleta de dados, ou seja, na entrevista.

- Estrutura organizacional da empresa,
- Arranjo físico atual da empresa,
- Distribuição de máquinas e equipamentos no ambiente de trabalho,
- Utilização dos móveis, máquinas e equipamentos durante as atividades,
- Os fluxos de trabalho/atividades realizadas pela empresa.