



LETÍCIA DA SILVA CARVALHO

**ESTUDO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE JI-PARANÁ**

JI-PARANÁ/RO

2019

LETÍCIA DA SILVA CARVALHO

**ESTUDO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE JI-PARANÁ**

Artigo apresentado à banca examinadora do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito de aprovação para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Braian de Souza Bulian

Ji-Paraná/RO

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Gerada automaticamente mediante informações fornecidas pelo(a) autor(a)

C331e Carvalho, Letícia da Silva

Estudo para implantação de uma estrutura organizacional em uma microempresa familiar na cidade de Ji-Paraná / Leticia da Silva Carvalho. -- Ji-Paraná, RO, 2019.

33, p.

Orientador(a): Prof. Braian de Souza Bulian

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Centro Universitário São Lucas

1. Estrutura Organizacional. 2. Empresa Familiar.
3. Fluxo de trabalho. I. Bulian, Braian de Souza. II. Título.

CDU 005.591.4

Bibliotecário(a) Alex Almeida CRB 11.853

LETÍCIA DA SILVA CARVALHO

**ESTUDO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE JI-PARANÁ**

Artigo apresentado à banca examinadora do Centro Universitário São Lucas – Ji-Paraná, como requisito de aprovação para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Braian de Souza Bulian

Ji-Paraná, 03 de Dezembro de 2019

Avaliação/Nota:

BANCA EXAMINADORA

Resultado:

Prof. Esp. Braian de Souza Bulian –
Centro Universitário São Lucas – Ji-
Paraná

Prof^a. Esp. Juliana Negrini Tarnoschi de
Alcântara - Centro Universitário São Lucas
– Ji-Paraná

Prof. Esp. Leandro Carlos Magnabosco - Centro
Universitário São Lucas – Ji-Paraná

ESTUDO PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM UMA MICROEMPRESA FAMILIAR NA CIDADE DE JI-PARANÁ

Letícia da Silva Carvalho¹

Braian de Souza Bulian²

Resumo: O presente estudo de caso tem como principal objetivo implantação uma estrutura organizacional para uma microempresa familiar que atua no ramo contábil, localizada na cidade de Ji-Paraná. Como objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma proposta re remodelagem de estrutura organizacional existente, bem como informar sobre os seguintes pontos estudados nesta pesquisa, para a empresa em estudo, que são: Explicar sobre os tipos de estrutura organizacional; Explicar sobre microempresa e empresa familiar; Identificar a estrutura organizacional existente; Propor um novo modelo de estrutura organizacional da empresa, e formalizá-la. A fundamentação teórica apresenta teorias significativas para o entendimento do estudo, baseadas em autores como: Chiavenato, Roesch, Oliveira e Azevedo dentre outros autores. A metodologia de pesquisa ocorreu de forma qualitativa com questões abertas. Foi aplicado um questionário com os colaboradores da empresa em estudo e com este pode-se propor uma nova estrutura organizacional, de forma mais estruturada evitando a duplicidade de função, desta maneira à empresa consiga gerenciar o fluxo de trabalho de uma forma mais estruturada, evitando assim possíveis conflitos internos entre gestor e colaborador.

Palavras - chave: Empresa Familiar; Estrutura Organizacional; Ramo Contábil.

STUDY FOR THE IMPLEMENTATION OF NA ORGANIZATIONAL STRUCTURE IN A FAMILY MICRO-ENTERPRISE IN JI-PARANÁ CITY

ABSTRACT: The present case study has as its main objective the implementation of an organizational structure for a family micro company that operates in the accounting branch, located in the city of Ji-Paraná. The general objective of this paper is to develop a proposal for the remodeling of the existing organizational structure, as well as to inform about the following points studied in this research, for the company under study, which are: Explain about the types

of organizational structure; Explain about micro enterprise and family business; Identify the existing organizational structure; Propose a new model of organizational structure of the company, and formalize it. The theoretical foundation presents significant theories for understanding the study, based on authors such as Chiavenato, Roesch, Oliveira and Azevedo among other authors. The research methodology occurred qualitatively with open questions. A questionnaire was applied with the employees of the company under study and with this one can propose a new organizational structure, in a more structured way avoiding duplication of function, so that the company can manage the workflow in a more structured way, avoiding thus possible internal conflicts between manager and employee.

Keywords: Family business; Organizational structure; Accounting Branch.¹

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo teve como objetivo apresentar as características da estrutura organizacional e seus benefícios, por tanto a empresa escolhida atua na área contábil há 40 anos, está localizada na cidade de Ji-Paraná/RO. A empresa iniciou suas atividades em 07 de Novembro de 1979, a mesma permanece até hoje, atualmente a empresa conta com 15 colaboradores. A sede da empresa fica localizada no município de Ji-Paraná/RO. A empresa tem como princípio manter um bom relacionamento com seus colaboradores, e dessa forma garante alguns benefícios a eles, tais como: gratificações remuneradas por desempenho; ajuda de custo a colaboradores que cursam ensino superior; cursos de especialização na área que o colaborador atua na empresa.

Ao longo de 40 anos atuando no mercado contábil, a empresa a ser estudada, vem buscando melhorias em sua gestão atual, e, em todas as áreas. A empresa busca com qualidade e dedicação de seus colaboradores e gestor a desenvolver um modelo de estrutura organizacional que possa auxiliar a obter resultados em todos os departamentos da empresa.

¹ Artigo apresentado no Curso de Administração do Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná como pré-requisito para a conclusão do curso, sob a orientação, sob orientação do Prof. Esp. Braian de Souza Bulian – braian.bulian@saolucas.edu.br

² Leticia da Silva Carvalho, graduando(a) em administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, 2019, carvalho23leticia@gmail.com

³ Professor Especialista do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

O objetivo geral desse estudo é desenvolver uma proposta de estrutura organizacional para uma microempresa familiar que atua no ramo contábil. Esse objetivo foi formulado para buscar melhorias na empresa em estudo. Deste modo, avaliando-se as perspectivas de melhorias da empresa com a aplicação da nova estrutura organizacional dentro da empresa, com a facilidade de adquirir informações sobre os dados e recursos disponíveis, para que haja a realização do estudo.

Por tanto uma estrutura organizacional bem formulada e definida, ela não só contribuí com os processos internos como os externos da organização. Mas também buscar melhorias continua em todas as áreas da organização. A importância constante por melhorias para a microempresa familiar em estudo foi exclusivo de interesse acadêmico e pessoal, com objetivo de estudo para a conclusão de curso em Administração, sendo assim o presente estudo será de grande ajudar a empresa em estudo a ter uma estrutura organizacional que funcione e no seu dia-a-dia. O estudo é viável, pois como ele a empresa poderá re-organizar sua estrutura organizacional, pois o estudo é embasado com conteúdos bibliográficos.

O presente estudo também possui como um dos seus objetivos analisar as diversas estruturas organizacionais, que possa atender as necessidades da empresa em estudo, e assim propor uma estrutura organizacional que atenda e supra suas carências cotidianas. Mediante os fatos, foi apresentado um referencial bibliográfico que as estruturas organizacionais, elas demonstram como as empresa/organizações atuam ou agem internamente ou externamente, e, com isso podemos ver quais são suas vantagens e desvantagens em relação do mercado competitivo que atua. E assim, pode-se considerar que este estudo de caso pode ser relevante para a empresa e para a área acadêmica. Assim, a viabilidade desse estudo de caso é devido ao conteúdo imenso que o mesmo é possível ser encontrado sobre o referido tema como sabe teórica.

1.1 DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

Este capítulo trata-se do embasamento teórico do projeto, o material que será estudado e analisado para a realização desta pesquisa. Dentro das

informações obtidas será de grande ajuda para as microempresas, o quão é a importância ter uma estrutura organizacional que funcione dentro da organização.

1.1.1 Estrutura Organizacional

De acordo com (SEIFFERT; COSTA, 2007 apud BERETTA, VITOR, 2016, p.18) a estrutura organizacional é conjunta de sistema que as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Uma estrutura organizacional são os meios mais fáceis e eficazes para se concluir o desenvolvimento das organizações.

Segundo (SEIFFERT; COSTA, 2007 apud BERETTA, VITOR, 2016, p. 16) quando a estrutura organizacional é estabelecida corretamente, esta propicia à:

A organização dos papéis e responsabilidades; a identificação adequada dos objetivos estabelecida, com a respectiva priorização dada pela hierarquia da cadeia de comando; a base para medidas de compatíveis com os objetivos estratégicos e respectiva divisão de responsabilidade; a visualização da consolidação do modelo de negócio da empresa, através de seu escopo e limites estabelecidos.

As organizações possuem geralmente dois tipos de estruturas a formal e informal. Portanto caracteriza-se estrutura formal a que representa a estrutura organizacional existente da empresa, na realidade, e que procura consolidar, ainda que de forma geral, a responsabilidade e autoridade pelas unidades organizacionais da empresa. Já a estrutura informal caracteriza-se pela rede de relações sociais que não é formalmente estabelecida pela empresa, as quais surgem e desenvolvem espontaneamente, e, portanto, apresenta diversas situações que não aparecem no organograma da empresa (OLIVEIRA, DJALMA, 2014).

1.1.1.1 Organização

Em outros tempos, muitas empresas se inspiravam no modelo militar de organização centralizada e hierarquizada, no qual todas as estratégias e decisões eram formuladas e tomadas exclusivamente pela cúpula da

organização. Era tudo decidido confidencialmente no QG (Quartel General) da empresa, e todas as demais pessoas eram meros executores daquelas decisões sem saber exatamente quais os destinos desejados para a organização (Chiavenato, 2010).

Segundo (Chiavenato, 2010), independente de qual o seu ramo de atuação, todas as organizações – sejam indústrias, bancos, supermercados, empresas de serviços, hospitais, universidades, etc. – requerem uma estrutura interna que lhes garanta coordenação interna e integração. Ainda segundo Chiavenato (2010) “O sucesso da organização repousa em grande parte na maneira como consegue se organizar para funcionar e proporcionar resultados”.

A organização é uma importante função administrativa e deve servir como base fundamental para a estratégia organizacional. A estrutura organizacional é uma ferramenta para o administrador utilizar no sentido de harmonizar os recursos, modo que tudo seja feita através da estratégia estabelecida (Chiavenato, 2010, p.286).

1.1.2 Os Três Níveis da Organização

Os níveis da organização são classificados em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Segundo Silva (2013 p.12) “Os níveis administrativos, apesar de distintos, são sobrepostos em certos aspectos e exigem uma ênfase diferente em cada um deles”.

De acordo com Silva (2013) a maneira de classificar os níveis administrativos são:

- 1) Estratégico: corresponde à alta administração, o nível mais elevado da hierarquia, os gestores decidem os objetivos da organização.
- 2) Tático: corresponde à média administração, este nível é o responsável pela realização das decisões estratégicas tomadas pelo nível acima “estratégico”.

- 3) Operacional: corresponde á supervisão, de bens e serviços, coordenando as tarefas como um todo e pessoal do operacional.

Figura 1: Os três níveis da organização

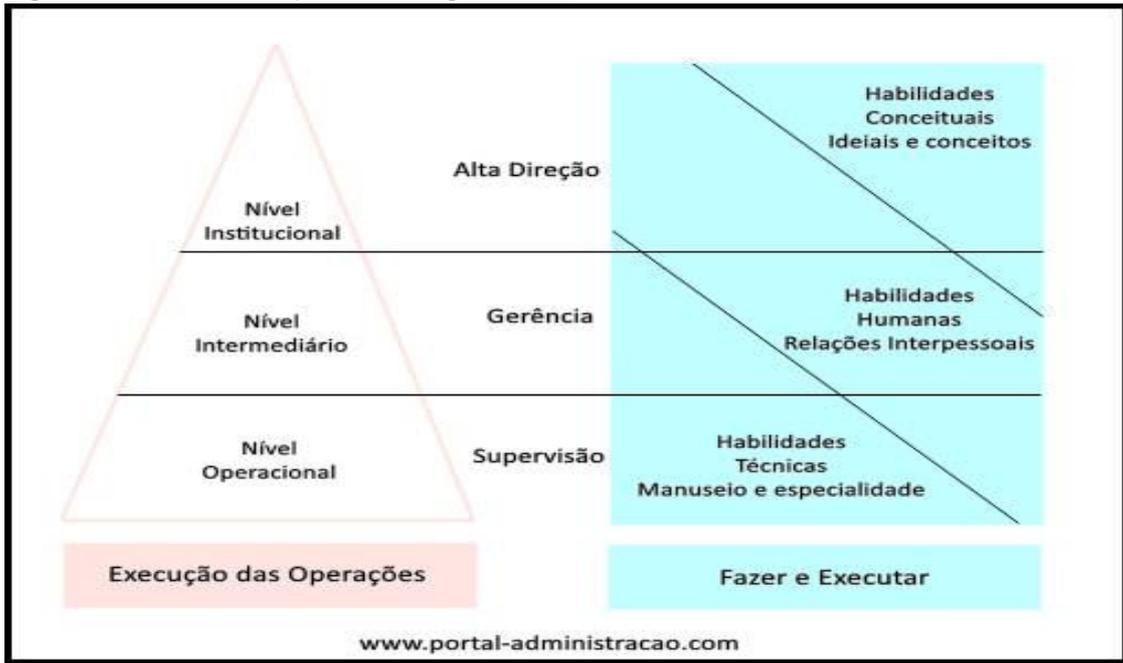


Fonte da figura: <<https://adminsidedblogs.wordpress.com/2015/11/08/organizacao-organograma-e-niveis-organizacionais/>>, acesso em 05/05/2019 as:12:44hs

1.1.3 Os Níveis Hierárquicos da Organização

Dentro das organizações existem os níveis hierárquicos, que são uma importante forma de definição de escopo administrativo. Portanto os níveis hierárquicos são os responsáveis pela definição estratégica do administrador dentro da organização. De acordo com Chiavenato (2010 p.109) “Toda empresa tem vários níveis hierárquicos, desde o presidente até o encarregado que comanda os operários”.

Figura 2: Níveis hierárquicos da organização



Fonte da figura: <<http://www.portal-administracao.com/2017/08/habilidades-do-administrador.html>>, acesso em 05/05/2019 as: 12:43hs

1.1.4 Tipos de Estruturas Organizacionais

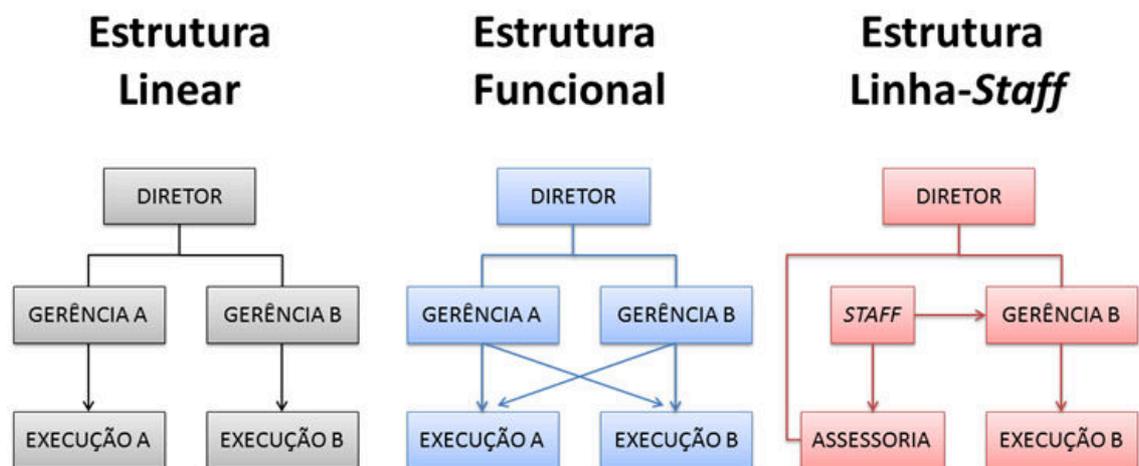
Para a Teoria Neoclássica, a concentração dos esforços em campos limitados permite incrementar a qualidade e a quantidade de produção. Tornando as tarefas e atribuindo a cada posto de trabalho as tarefas simples que requeriam pouca experiência e conhecimento escassos. Para Taylor a especialização do trabalho foi seu ponto de partida para a busca da eficiência. (Chiavenato, 2001, p. 248 e 249). Sendo assim a especialização foi dividida em duas formas evidenciadas no organograma, são elas:

- **Especialização Horizontal:** a organização cria e estimula a especialidade, fazendo com que se desenvolvam determinadas zonas de atribuições específicas.
- **Especialização Vertical:** é a diferença da hierarquia e um desdobramento da autoridade. É também denominada processo escalar, pois se refere ao crescimento da cadeia de comando.

Existente basicamente três tipos de estruturas, são elas:

- I. *Estrutura Linear*: é a forma estrutural mais simples, sua origem vem de antigos exércitos. Confere ao superior o direito de dar ordens diretas a seus subordinados e do delegar parte de sua autoridade diretamente.
- II. *Estrutura Funcional*: ela desenvolve a princípio da especialização diante da necessidade de compor as funções. Permite a um cargo atuar sobre elementos não ligados diretamente a ele, mas apenas em relação de assuntos específicos à sua função.
- III. *Estrutura Staff*: é a combinação das estruturas Linear e Funcional, a fim de juntar suas vantagens e desvantagens. Não atua por meio de ordens diretas sobre níveis inferiores.

Figura 3: Os três tipos de estrutura



Fonte de figura: <<https://www.adminconcursos.com.br/2014/07/estruturas-organizacionais.html>>, acesso em 05/05/2019 as: 12:42hs

1.1.5 Organograma

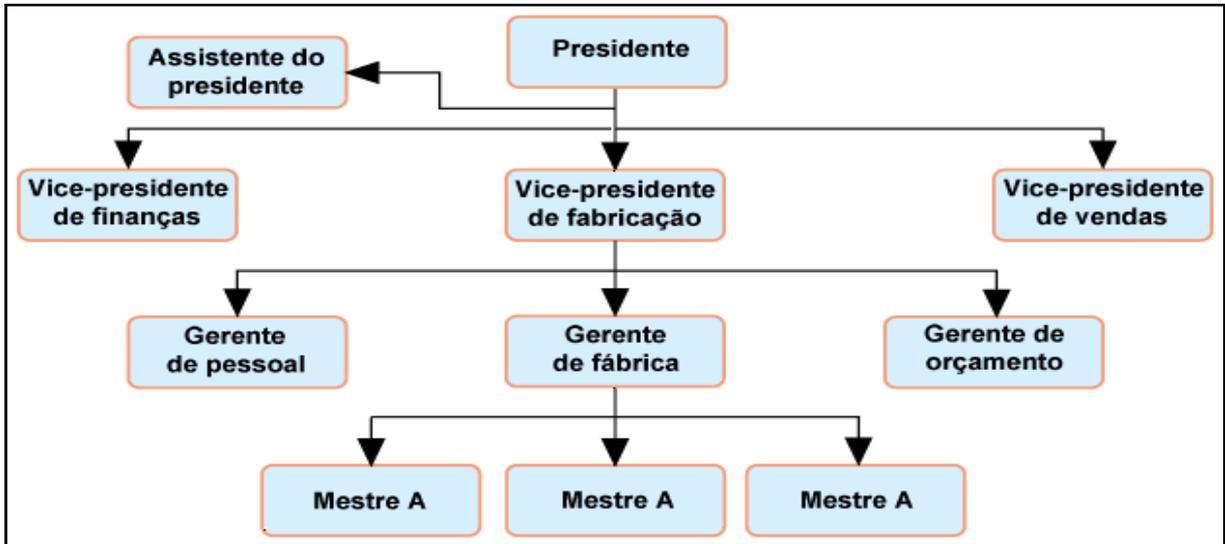
O organograma é um gráfico que representa a estrutura organizacional da empresa. Segundo (Chiavenato, 2001, p.251) o organograma define claramente os seguintes aspectos: “Estrutura hierárquica contendo os diversos níveis da organização; Órgão que compõem a estrutura formal; Canais de comunicação que interligam os órgãos; Cargos que compõem os órgãos”.

O organograma permite a visualização da estrutura do organismo de forma simples e direta. Ele é estático por definição, sendo uma espécie de retrato do esqueleto organizacional da empresa. O organograma é constituído de retângulos (ou quadrados ou círculos) interligados por linhas horizontais e verticais (Chiavenato, 2001, p.251).

1.1.6 Tipos de Organogramas

a) Organograma Clássico ou Vertical: são o mais utilizado dentro os tipos de organogramas pelo fato de apresentar as características mais relevantes da estrutura organizacional (Chiavenato, 2001, p.253).

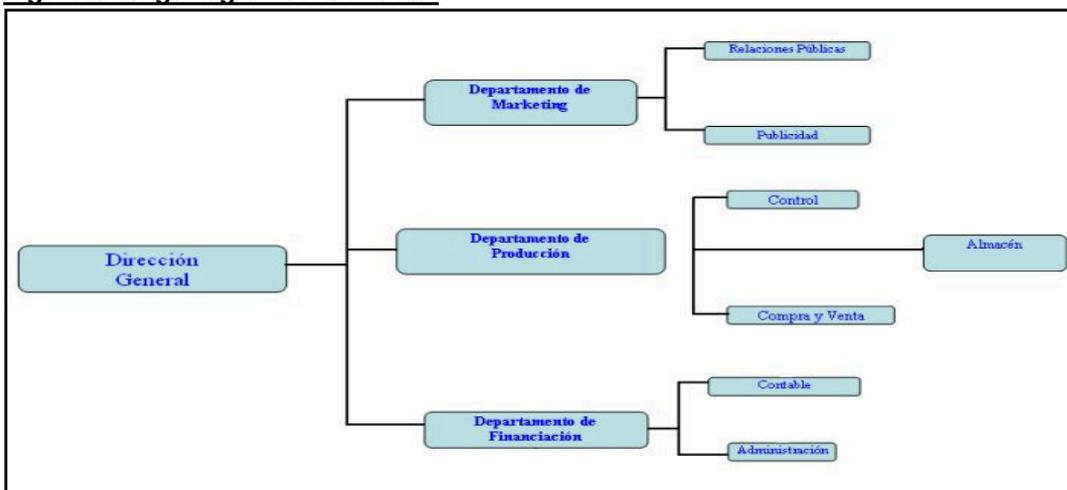
Figura 4: Organograma Clássico ou Vertical



Fonte da figura: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/modelos-de-organogramas/>>, acesso em 05/05/2019 as:12:37hs

b) Organograma Horizontal: é praticamente idêntica da vertical, a única diferença é que os níveis dos cargos mais importantes hierarquicamente estão todos para a esquerda e conforme cresce para direita, assim chegando aos cargos e áreas operacionais.

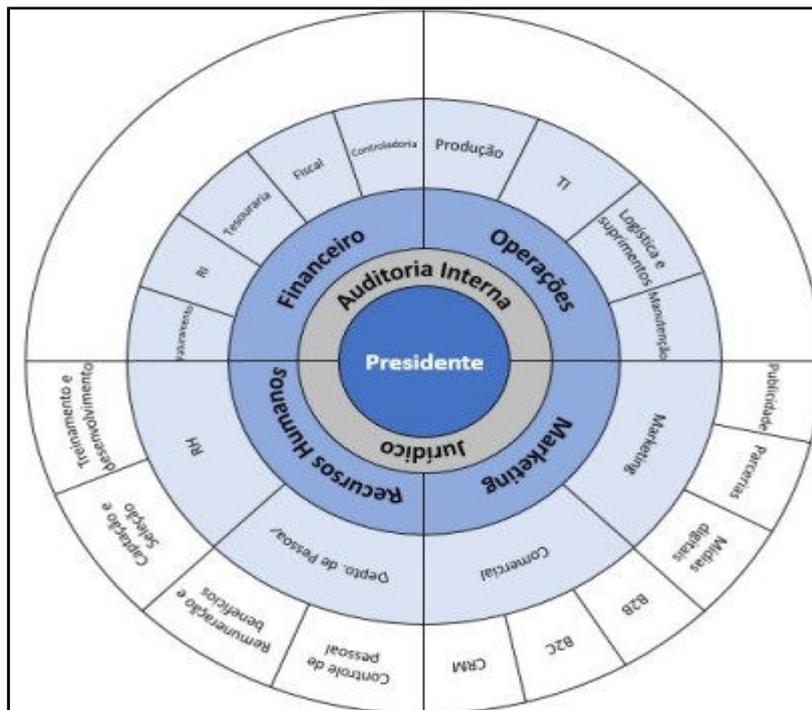
Figura 5: Organograma Horizontal



Fonte da figura: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/modelos-de-organogramas/>>, acesso em 05/05/2019 as: 12:37hs

c) Organograma Circular ou Radial: é elaborado em círculos concêntricos que são traçados em linhas pontilhadas ou tracejadas, que representam os diversos níveis hierárquicos. A autoridade máxima localiza-se no centro do organograma diminuindo o nível hierárquico na medida em que se aproxima da periferia (Chiavenato, 2001, p.257).

Figura 6: Organograma Circular ou Radial



Fonte da figura: <<https://www.produtividademaxima.com/modelo-de-organograma-como-fazer/>>, acesso em 03/07/2019 as:16:30hs

d) Organograma Linear de Responsabilidade: é um dos gráficos, mas completo, apesar de sua elaboração ser complexa. É composto de um quadro de dupla entrada: nas linhas estão dispostas as responsabilidades, enquanto nas colunas estão colocados os cargos (Chiavenato, 2001, p.263).

Figura 7: Organograma Linear de Responsabilidade

ATIVIDADE	DIRETOR	GERENTE	SUPERVISOR	ASSISTENTE	LEGENDA	
Aprovar Investimento	∅	□			Executa	△
Aprovar Procedimento	□	∅			Aprova	∅
Revisar Procedimento		▽	□		Participa	▽
Redigir Procedimento		▽	△		Controla	□
Distribuir Procedimento				△	Elabora	⊗
Arquivar			□	⊗		

Fonte da figura: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/modelos-de-organogramas/>>, acesso em 05/05/2019 as: 12:37hs

1.1.7 Microempresa

Microempresa é um substantivo feminino. A empresa ou firma individual cuja receita anual é igual ou inferior a um determinado valor estabelecido pelo governo no início do ano fiscal e que, em razão disso, fica isento do pagamento de certos tributos.

Segundo o Sebrae (2019), existe uma legislação que protege as pequenas e médias empresas no Brasil: Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, foi instituído em 2006. Com o objetivo de favorecer á classe empresarial, de forma a movimentar a geração de empregos, a inclusão social, fortalecerem a economia e, principalmente reduzir a informalidade. Os benefícios da Lei Geral, Segundo (Sebrae, 2019) são: “Simplificação e desburocratização; Facilidades para acesso ao mercado; Facilidades para obtenção de créditos e à justiça; Estímulo à inovação e à exportação”.

A Lei Complementar N° 123/2006, regulamenta alguns benefícios, redução da burocracia, facilidades de acesso ao mercado, entre outros, essa lei estabelece o regime de pagamento (tributário) diferente para os demais empresários, com uma carga tributária menor e simplificada de impostos, o Simples Nacional (VHSYS, Consultor, 2016).

1.1.7.1 Empresa Familiar

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisória de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. A origem da empresa familiar pode-se considerar que um empreendedor – na verdade e mais ampla conceituação da palavra – que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente possui visão de negócio, inicia seu próprio empreendimento, geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários, e normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família (Oliveira, Djalma, 2010).

Segundo Leone (2005, apud Jesus, Machado e Jesus, 2009):

Sublinha que o conceito de empresa familiar é internacionalmente reconhecido por congregar três grandes vertentes: um no nível da propriedade (iniciada e controlada por um membro da família); outra no nível da gestão (a propriedade e/ou direção é ocupada pelo membro da família); a terceira é o nível da sucessão (a segunda geração assume os lugares deixados vagos, ou seja, está ligado ao fator hereditário).

As empresas familiares visão o sucesso da organização com suas futuras gerações. Mas com a alta competitividade do mercado, esse sonho fica cada vez mais difícil devido os desafios do mercado instável, tornado esse sucesso um desafio.

1.1.7.2 Empresa Familiar no Brasil

De acordo com a Pwc (2016) conforme o resultado da 8ª Pesquisa sobre Empresas Familiares, com base em entrevistas realizadas com 2.802 líderes executivos em 50 territórios, entre os quais o Brasil. Os resultados mostram que as empresas familiares brasileiras sentem os impactos da crise que afeta o país desde 2014. O percentual registrado do crescimento nos últimos 12 (doze) meses caiu de 79% naquele ano para 42%. No mundo, o nível se manteve estável em 64%.

A empresa familiar vem enfrentando no seu cotidiano inúmeros desafios. E também vantagens únicas. Enquanto isso outras organizações medem suas realizações por trimestres, já uma empresa familiar o faz por gerações. Enquanto se concentram no valor econômico, uma empresa familiar precisa se preocupar também com valores culturais a fim de preservar a empresa para os seus sucessores e, talvez, deixar sua marca para a posteridade (Pwc, 2019).

1.1.7.3 Sucessão Familiar

A sucessão familiar acontece quando uma geração abre espaço para que a outra assuma o comando. Esse tipo de transição entre gerações é o que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares. Esse tipo de sucessão, o controle da empresa passa às mãos de um membro da família. É uma das características mais marcantes das empresas familiares, que no Direito é chamando de *jus sanguinis*, baseada na comunidade de sangue (Leone, 2005).

De acordo com Leone (2005) o direito a sucessão na empresa, vem do Direito Sucessório que era parte do Direito Romano, que por sua vez realizava a regulamentação das relações jurídicas de uma pessoa após a sua morte, “Tinha por objetivo dar e conhecer quem iria suceder o de *cujus* e de que maneira isso aconteceria”. Ainda segundo (Leone, 2005) os primeiros casos de sucessão foram por a primeira sucessão denominada legítima e, a segunda sucessão foi denominada testamentária.

Na maior parte das empresas familiares á grande questão, é, que se esquece de separar, os lados, a família do profissional, isto influencia diretamente na realidade da empresa, e no mercado que atua. Segundo Oliveira (2010) pode ser identificado dois tipos de processo de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar, e, a sucessão profissional. “A sucessão familiar é a que tem recebido maior ênfase nas empresas familiares, mas deve-se considerar a sucessão profissional como em significativa evolução nas referidas empresas”.

Não podemos afirmar qual é o melhor processo de sucessão para a empresa, se por membros da família ou por profissionais. Lembre-se: as pessoas não são eternas, mas as empresas podem ser! (Oliveira, 2010, p.12).

2. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia tem a função de relatar como está sendo analisada a pesquisa em estudo. Sendo assim a metodologia científica é uma ferramenta ou forma de se pensar em chegar a um determinado problema em questão, auxiliando o estudo.

Para Azevedo (2013):

O que todos os experimentos científicos têm em comum, e o que os torna científicos, é o fato de depender de algum tipo de controle. O controle é um procedimento fundamental para avaliar a eficiência dos tratamentos experimentais, sendo muito útil e necessário para que possamos testar nossas hipóteses.

Segundo Roesch (1999) a metodologia tem como sua finalidade descrever ou delimitar como o projeto será realizado. O capítulo seguinte demonstrará como será definida a pesquisa, e a partir dos objetivos, qual será o tipo de projeto adequado para a pesquisa.

2.1 Plano ou Delineamento da Pesquisa

O delineamento da pesquisa teve como objetivo de realizar a compreensão dos elementos principais da pesquisa. Sendo assim os dados coletados em pesquisa podem ser quantitativos ou qualitativos. A pesquisa quantitativa é apropriada para avaliar mudanças em grandes organizações, os dados são analisados em forma de estatística (Roesch, 1999, p.131).

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, pois melhora a efetividade de um programa, plano, ou problema, proporcionando uma visão melhor do contexto. (Roesch, 1999, p.155). Portanto considerando as definições a pesquisa foi delineada de forma qualitativa. A pesquisa foi realizada através da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas com os colaboradores da empresa em estudo. O presente estudo de

caso foi realizado de forma interna na empresa, levando em consideração que é com um grupo pequeno de 15 colaboradores, e mediante aos dados que os mesmos forneceram para a pesquisa, poderemos chegar a uma conclusão ou solução para o problema em questão.

A pesquisa qualitativa é realizada para que haja a definição ou a abordagem de um determinado problema, surgindo algumas variáveis no decorrer da pesquisa que devem ser analisadas e incluídas. Deste modo, a pesquisa qualitativa é uma alternativa metodológica de pesquisa que pode ser apropriada para qualquer tipo de pesquisa (Roesch, 1999, p.155). Sendo assim foi aplicado um questionário com questões abertas com os colaboradores, onde pode-se observar com clareza a opinião do colaborador.

2.2 Definição da Área ou Público - alvo

De acordo com Roesch (1999) a área alvo do estudo ela representa um grupo de pessoas que possuem conhecimentos ou informações, que serão necessárias para a pesquisa em estudo. O objeto desta pesquisa foi uma empresa familiar que atua no ramo contábil, localizada na cidade de Ji-Paraná/RO. O questionário foi aplicado na empresa X em estudo e foi aplicado com os colaboradores da empresa.

QUADRO 1: Estrutura da Área

Objetivo da pesquisa	Período de estudo	Extensão	Amostragem
Elaborar uma proposta estrutura organizacional em uma microempresa familiar no ramo de contabilidade	Primeiro semestre de 2019/2	Microempresa Familiar que atua no ramo contábil Localizada na Cidade de Ji-Paraná	Em todos os setores da empresa

Fonte: elaborada pela autora (2019).

2.3 Plano de Amostragem

A amostragem serve para identificar um subgrupo da população alvo representativo para que haja a realização da pesquisa. Conforme Roesch (1999, pág 139) existem quatro tipos de amostras, são elas:

1. Amostra aleatória simples – aquela em que a escolha dos elementos é feita através de uma tabela de números aleatórios, de modo que cada membro da população tenha a mesma chance de ser incluído na amostra.
2. Amostra aleatória estratificada – quando a população é muito grande, torna-se econômico e mais rápido aplicar o princípio da amostra probabilística e estratos desta população.
3. Amostra por quotas – esta modalidade não se enquadra exatamente no padrão de uma amostra, mas apresenta vantagens em termos de rapidez e economia.
4. Amostra por blocos – não utiliza a escolha aleatória, mas, considerando uma empresa com dez departamentos, por exemplo, decide-se entrevistar todo o pessoal dos departamentos 1 e 5.

Nem sempre é possível obter uma amostra representativa, ou seja, uma que possua as mesmas características da população, mas que seja menor em números (Roesch, 1999). A pesquisa foi aplicada com questionário aberto será realizada com todos os colaboradores da empresa.

2.4 Planos de Instrumento de Coleta

O plano de coleta de dados é o processo onde são coletados os dados, por meios de técnicas específicas utilizadas na pesquisa. O presente estudo irá utilizar um questionário com questões abertas como meio de coleta. Esse método contribui para que o respondente forneça de forma clara e única a sua resposta. Os dados primários serão coletados de forma qualitativa, para melhora a compreensão dos dados coletados, por meio de questionário aberto com um grupo pequeno de colaboradores entrevistados.

Segundo Roesch (1999, p 142) os questionários são mais utilizados nas pesquisas quantitativas, principalmente quando há necessidade no levantamento de opiniões de acordo com o problema, assim podendo ser

elabora questões relevantes, conforme cada variável. Ainda segundo Roesch (1999), “O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa.”

De acordo com Gil (2008) nas questões aplicadas fechadas, pede-se que, os quês estão respondendo o questionário faça uma escolha na alternativa, entre as que são apresentadas. Esse método é mias utilizado, devido a sua facilidade ao processamento das respostas.

2.5 Plano de Análise de Dados

Na presente pesquisa, a coleta de dados será foi aplicada através da coleta de dados obtidos a partir de um questionário com questões abertas. A aplicação do questionário será na própria empresa, de uma forma que não atrapalhe a rotina dos colaboradores da empresa, e após a aplicação analisar as respostas obtidas.

O plano de análise dados tem como objetivo organizar os dados da pesquisa, portanto desta forma a análise de dados proporciona as respostas do problema em estudo. De acordo com Roesch (1999, p. 149) na pesquisa quantitativa geralmente a análise é feita ou elaborada pelo pesquisador, com o auxílio de gráficos, tabelas e estatísticas. Já na pesquisa qualitativa os dados são coletados por meio de entrevistas que devem conter seu registro mediante anotações ou gravações (Gil, 2008, p.119). Sendo assim a coleta de dados foi realizada mediante a um questionário aplicado na empresa com questões abertas, e, assim será analisado e a partir das respostas obtidas.

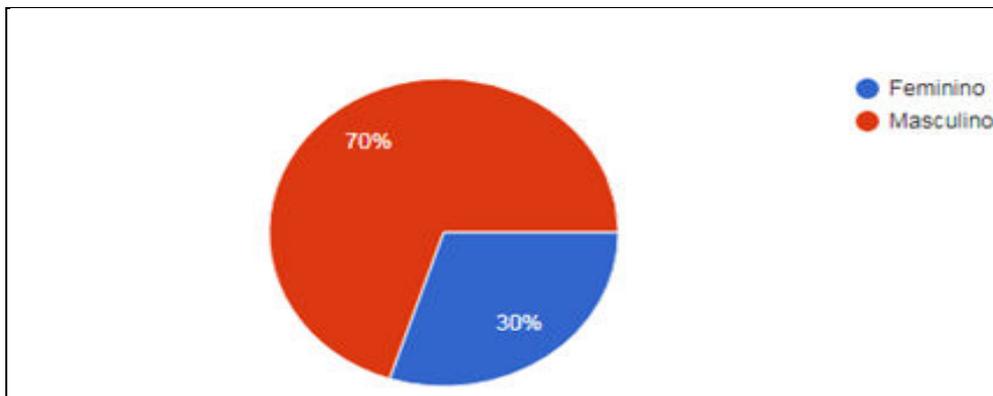
3. Análise e Discussão dos Resultados

Com base no levantamento de dados realizados a partir do questionário aplicado e respondido pelos colaboradores da empresa em estudo, pode-se observar que a empresa possui mais de um gestor, nenhuma estrutura organizacional definida, colaboradores com mais de uma função. Observa-se também que todos os colaboradores possuem uma boa imagem da empresa, e que a grande maioria visa que a empresa tenta um bom desempenho para

crescer, mesmo com a situação que hoje a empresa se encontra. Com um quadro de funcionários reduzidos, que há alguns anos já chegou a 22 funcionários, e devido a essa redução ao decorrer dos anos, de certa forma prejudicou internamente o dia-a-dia da empresa e sua estrutura sofre com essas mudanças.

No gráfico 1, foi perguntado aos colaboradores da empresa qual seu gênero, como apresenta o gráfico sendo 70% masculino e 30% feminino.

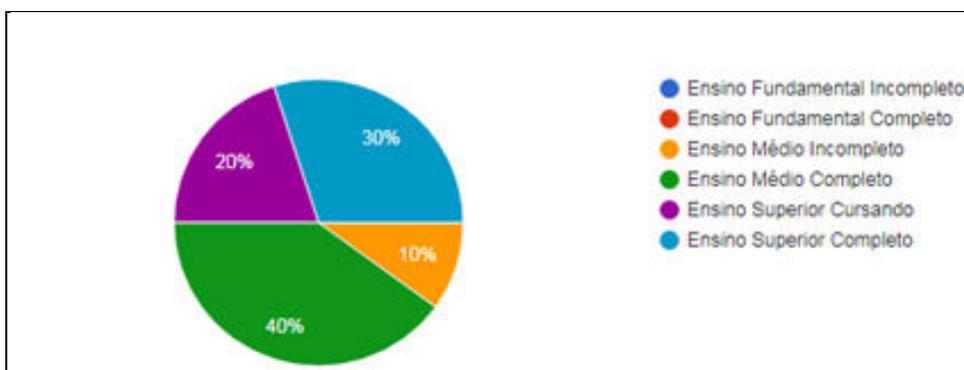
Gráfico 1: Gênero



Fonte: Dados coletados na pesquisa

No gráfico 2 foi perguntado aos colaboradores da empresa, qual a faixa de idade: conforme apresenta o gráfico: 16 a 20 é 20%, 21 a 35 é 60% e 36 a 56 é 20%.

Gráfico 2: Nível de escolaridade

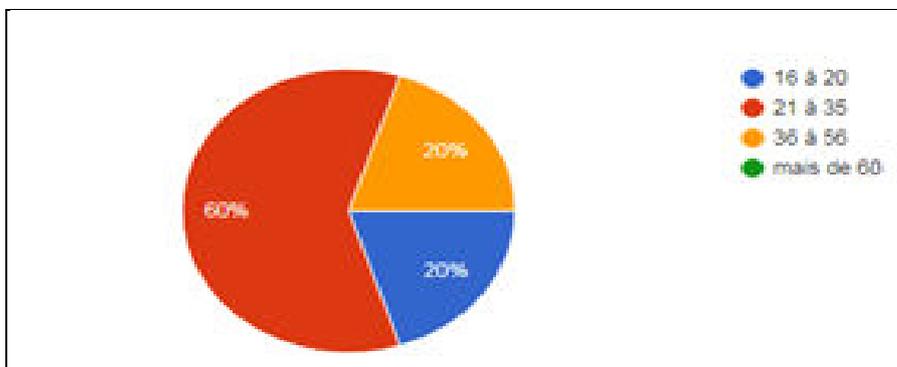


Fonte: Dados coletados na pesquisa

No gráfico 3 foi perguntado aos colaboradores da empresa, qual a sua escolaridade, conforme apresenta o gráfico sendo: 30% ensino superior

completo, 10% ensino médio incompleto, 40% ensino médio completo, 20% ensino superior cursando.

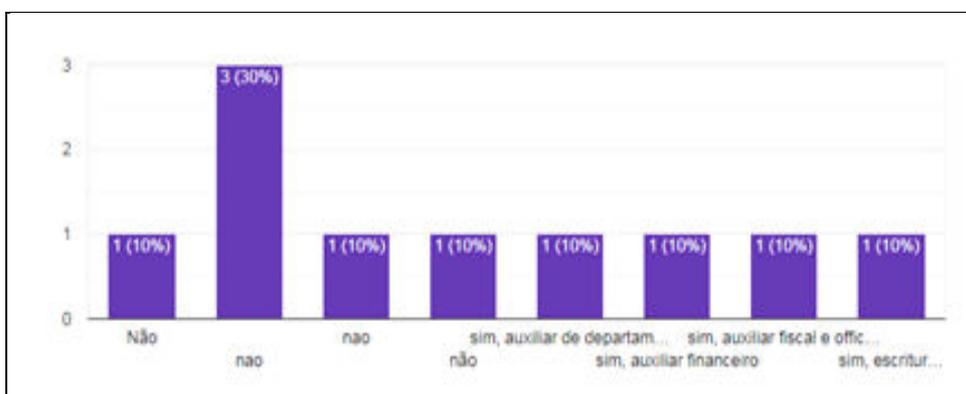
Gráfico 3: Idade



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Conforme o gráfico 04, onde se apresenta que 30% dos colaboradores não possuem apenas uma função, e 70% possuem, mas de uma função dentro da empresa. Esse acúmulo de função acarreta um mau desempenho do colaborador dentro da empresa, devido ao mesmo estar sobrecarregado de funções e tarefas a cumprir.

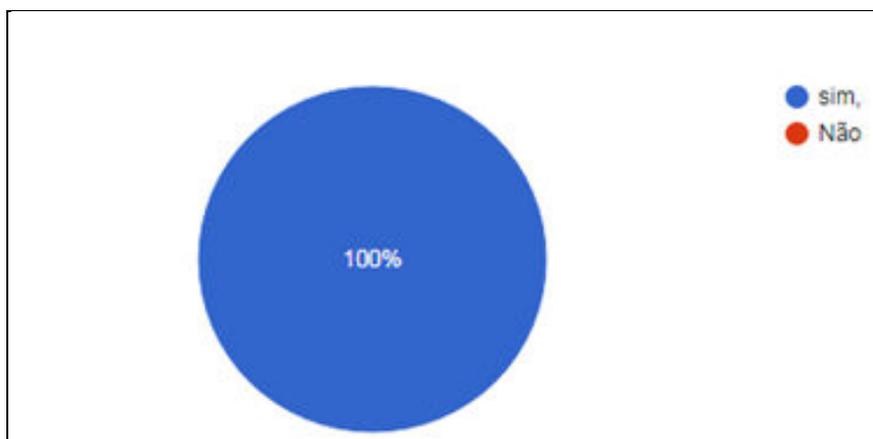
Gráfico 4: Quantidade de função



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Foi apresentado o seguinte questionamento se a empresa é gerenciada por mais de um gestor, e, conforme o gráfico 5, é representado por 100% (03 gestores). O resultado indica que a empresa vive com uma confusão em sua liderança, por existir vários gestores, assim, surge o impedimento da ordem de hierarquia na empresa

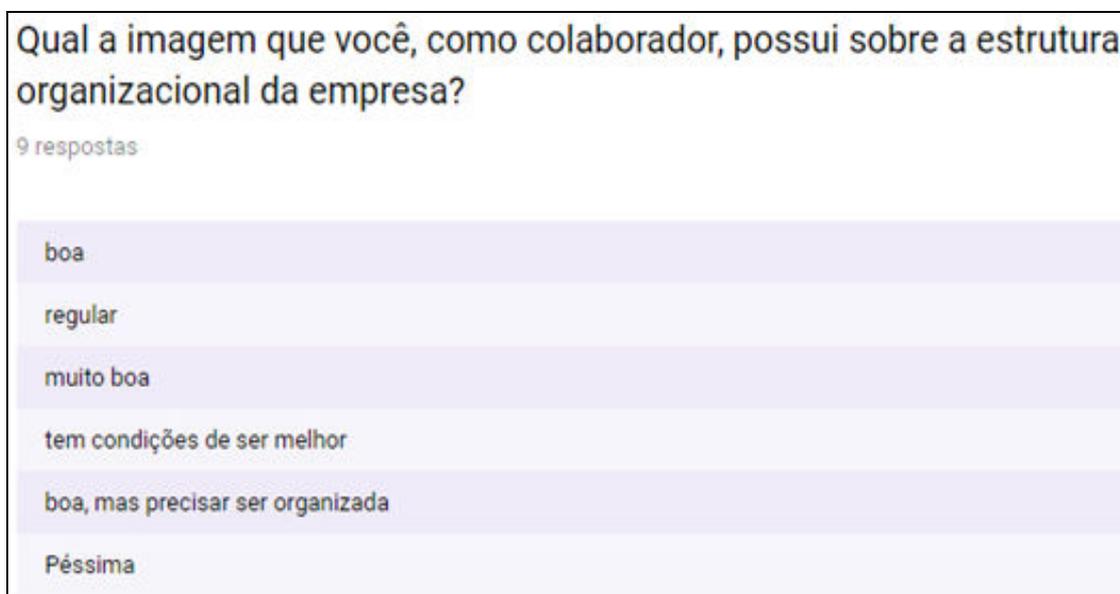
Gráfico 5: Quantidade de gestor



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Quando foi abordado o assunto sobre a estrutura organizacional da empresa, e qual a imagem que o colaborador possui, obteve algumas variâncias, entre elas, boa, precisa melhorar e péssima, conforme apresenta o figura 1.

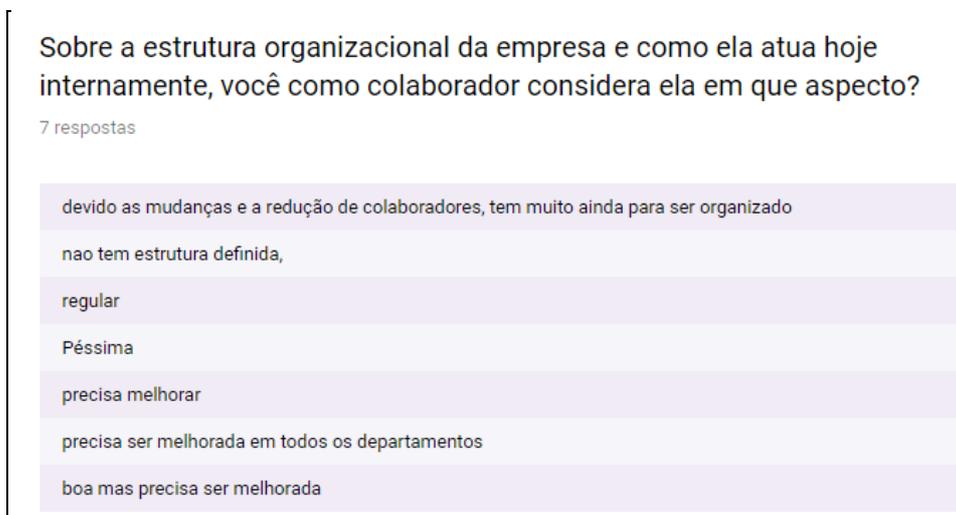
Figura 1: Qual a imagem da estrutura organizacional



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Foi também realizado perguntas sobre como a empresa atua hoje internamente e qual o aspecto o colaborador considera 70% opinaram e 30% preferiu não opinar, conforme a figura 2.

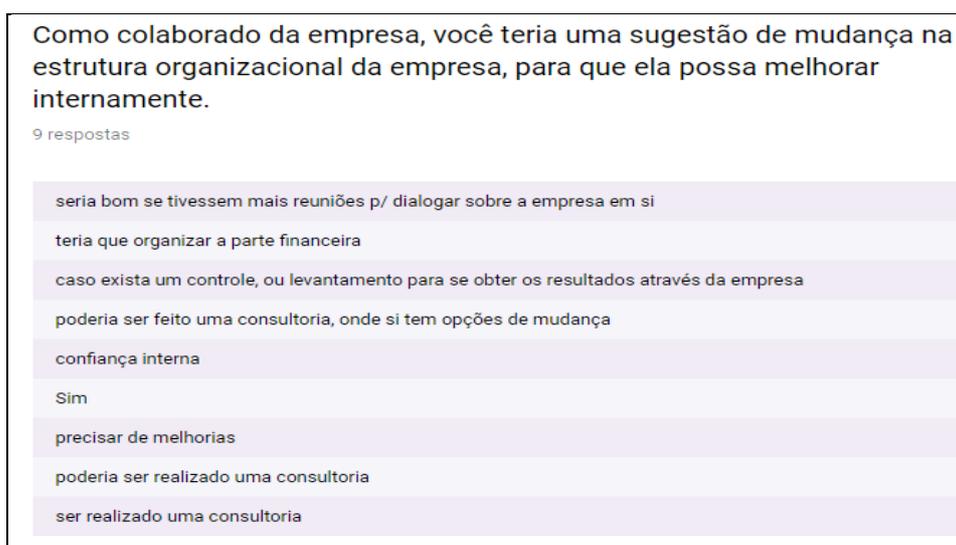
Figura 2: O aspecto da estrutura na visão do colaborador



Fonte: Dados coletados na pesquisa

E também foi perguntado se o colaborador teria alguma sugestão de mudança para a estrutura organizacional da empresa 90% opinaram e 10% preferiram não opinar, conforme apresenta a figura 3. Mediante as sugestões dos colaboradores, seria de necessário uma consultoria interna na empresa para uma avaliação geral, onde demonstra os erros e onde pode ser melhorada a gestão da empresa como um todo.

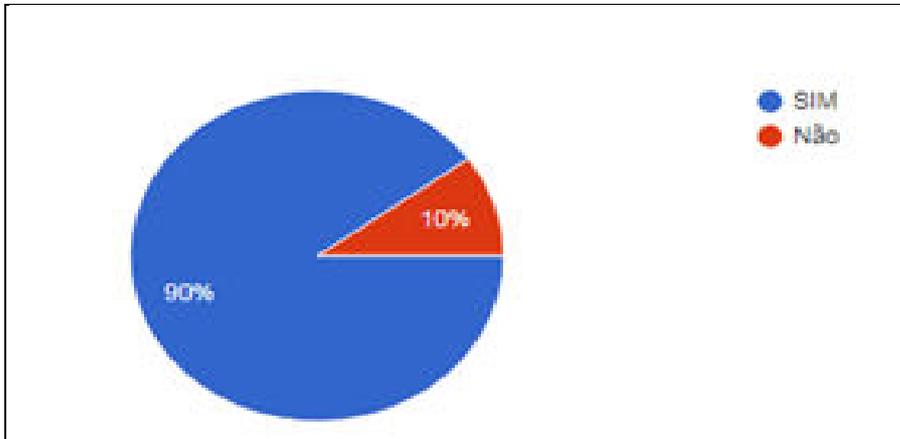
Figura 3: Sugestão de mudança para estrutura organizacional



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Foi medido no nível de satisfação do colaborador com seu trabalho interno na empresa, observa-se que 90% de satisfação e 10% não satisfeito, conforme apresenta o gráfico 6.

Gráfico 6: Nível de satisfação do colaborador com seu trabalho



Fonte: Dados coletados na pesquisa

Mediante aos dados coletados acima, observa-se que por ser uma empresa familiar, e algumas tomadas de decisões e por não ter um gestor definido isso também reflete na empresa no geral, como um todo. Portanto, mesmo com todo esse aspecto pode ser melhorada a estrutura organizacional da empresa, buscando sempre a melhor organização interna e que flua junta com o crescimento da empresa. Mediante aos fatos foi proposto uma reformulação da estrutura organizacional da empresa, com base na estrutura funcional, por ser uma estrutura mais simples, que busca departamentos onde os colaboradores que identificam, a especialização é valorizada, onde a hierarquia é bem definida, pois o colaborador tem uma visibilidade de alcançar mais degraus, onde esse conjunto busca o desempenho com a eficiência.

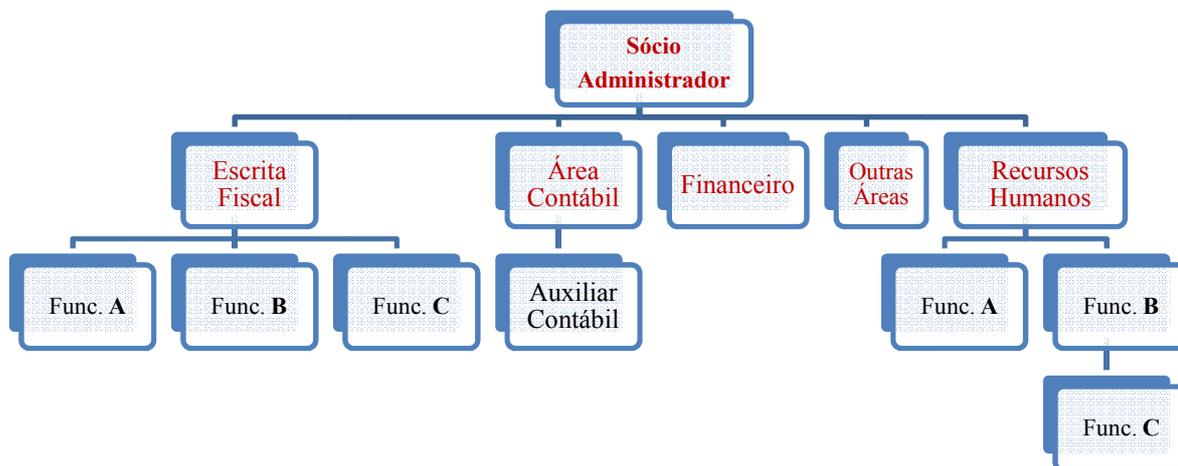
4.2 Modelo Proposto de Estrutura Funcional

Com aplicação dos questionários com os colaboradores da empresa, obteve-se a resposta para o presente estudo de caso. É importante especificar que a empresa em estudo é uma microempresa familiar, que não possui uma estrutura organizacional definida.

Sendo assim, foi proposta a empresa uma estrutura funcional, esse tipo de estrutura funcional tem como propósito dividir os departamentos ou setores

com base em cada função bem definidas, e, sem acúmulos de funções. Um das suas vantagens são o aproveitamento da especialização, a redução dos custos, tende a facilitar a coordenação dentro de cada função e facilita uma proporção da liderança em toda a organização.

Figura 4: Modelo de Estrutura Funcional



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Com a estrutura organizacional proposta e formalizada, pode-se definir cada cargo e função dentro da empresa. O quadro 2, demonstra a definição de cargo e funções estabelecidas para a empresa.

QUADRO 02: Funções definidas

<u>CARGOS</u>	<u>FUNÇÕES</u>
<u>Sócio administrador</u>	Monitoramento de todo o escritório; Gerente;
<u>Escrita fiscal</u>	Lançamento de notas de entrada e saída; Emissão de guias federais, estaduais e municipais;
<u>Financeiro</u>	Cobranças; Pagamentos; Compras de materiais; Manutenção de sistemas;
<u>Recursos humanos</u>	Fechamento da folha de pagamento; Registro e rescisão; Emissão de guias previdenciárias;
<u>Área Contábil</u>	Lançamento de todos os ativos e passivos; fechamento anual de cada empresa (balanço); processos;
<u>Outras áreas</u>	Office boy (levar e buscar documentos); Zeladora; Secretária;

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve como seu objetivo desenvolver uma estrutura organizacional para uma microempresa familiar que atua no ramo contábil, na cidade de Ji-Paraná, e tendo como objetivos específicos: apontar e explicar sobre os tipos de estrutura organizacional; explicar sobre microempresa e empresa familiar; identificar a estrutura organizacional existente; propor uma reformulação da estrutura organizacional da empresa, e formalizá-la.

Mediante os aspectos da pesquisa foi de total importância a realização da fundamentação teórica, que por sua vez tem o intuito de esclarecer os assuntos abordados no presente estudo de caso. E com todos os objetivos devidamente definidos, iniciou-se a coleta de dados, mediante os questionários aplicados e respondidos pelos os colaboradores da empresa.

A estrutura organizacional hoje “existente” na empresa em estudo apresenta uma inconsistência, onde se observou que não existe á estrutura definida, nesse caso causando acúmulos de cargos e funções. Desta forma, o objetivo do presente estudo de caso é com o intuito de melhorar e formalizar uma nova estrutura organizacional, onde posso eliminar as dificuldades da empresa. Com a proposta de nova estrutura organizacional a empresa tem uma visão ampla de cada cargo e função e a sua hierarquia.

Conclui-se que mesmo com viabilidade positiva sobre a proposta de uma nova estrutura organizacional para empresa, e, por ser uma microempresa familiar, tem um grande receio em “mudanças”, devido ao sócio administrador ser gestor com mais idade e ter receio de perder o controle da empresa, e não confiar em um gestor jovem, que possa realizar todo trabalho com eficiência e eficácia.

REFERÊNCIAS

ADM INSIDE, **Organização, Organograma e Níveis Organizacionais.**

Disponível em:

<<https://admindsideblogs.wordpress.com/2015/11/08/organizacao-organograma-e-niveis-organizacionais/>>, acesso em 21/05/19.

AVILA, Rafael, **Modelos de Organogramas**. 2015. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/modelos-de-organogramas/>>, acesso em 21/05/2019.

AZEVEDO, Celicina Borges, **Metodologia científica ao alcance de todos / Celicina Borges Azevedo**. -- 3. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2013.

BERETTA, Vitor, **Estudo para implementação de uma estrutura organizacional formal com foco no desenvolvimento do organograma de uma microempresa familiar localizada em criciúma, SC**. 2016. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5304/1/VITOR%20BERETTA.pdf>> acesso em 11/04/2019.

BEZERRA, Felipe, **O profissional de administrador de empresas**. Portal Administração, 2017. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2017/08/habilidades-do-administrador.html>>. Acesso em: 21/05/2019.

CAMARGO, Renata, **A importância dos tipos de Estruturas Organizacional para um negócio de sucesso**. 2016. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/tipos-de-estrutura-organizacional/>>, acesso em 21/05/2019.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936- **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações / Idalberto Chiavenato**. – 3. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos: SO&M / Idalberto Chiavenato**. – Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENTO, Idalberto, 1929 – **TGA**, vol.1 /Idalberto Chiavento. 6. Ed. rev. e atualizada, Rio De Janeiro: Elsevier, 2001- 4ª Reimpressão.

CHIAVENTO, Idalberto, **Administração nos novos tempos/ Idalberto Chiavenato**.-2.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 5ª reimpressão.

GIL, Antonio Carlos, **Métodos e técnicas de pesquisa social / Antonio Carlos Gil**. - 6. ed. - São Paul: Atlas, 2008.

HENRIQUES, Antonio - **Metodologia científica na pesquisa jurídica / Antonio Henriques, João Bosco Medeiros**. – 9. ed., rev. e reform. – São Paulo: Atlas, 2017.

JESUS, MACHADO, JESUS, Marcos, Hilka, Anderson, **Sucessão familiar: um estudo de caso no setor turístico**. 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228759167_Sucessao_Familiar_um_estudo_de_caso_no_setor_de_turismo>, acesso em 21/05/2019.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra, **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado / Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra Leone. – São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de **Estrutura organizacional**: uma abordagem para resultados e competitividade / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Veridiane, **Estrutura Organizacional – Influência da estrutura na eficiência da organização de acordo**, Administradores.Com, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/estrutura-organizacional-influencia-da-estrutura-na-eficiencia-da-organizacao-de-acordo/62071/>>, acesso em 21/05/2019.

ORGANIZACIONAL: planejando e implantando uma nova estrutura. São Paulo: Atlas, 2007.

PWC BRASIL, **Empresas Familiares**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/setores-atividade/empresas-familiares.html>> acesso em 21/05/2019.

PWC BRASIL, **Pesquisa global de empresas familiares 2016**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-empresas-familiares-2016.html>>, acesso em 21/05/2019.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. – São Paulo, SP: Editora Atlas S.A., 1999.

SEBRAE NACIONAL, **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>, acesso em 21/05/2019.

SEBRAE PERNANBUCO, **Os desafios da empresa familiar**: gestão e sucesso. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/os-desafios-da-empresa-familiar-gestao-e-sucessao,fae9eabb60719510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>, acesso em 21/05/2019.

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

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**/ Reinaldo Oliveira Silva. – 3.ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

UNKNOWN, **principais tipos de estruturas organizacionais**. Adminconcursos. 2014. Disponível em: <<https://www.adminconcursos.com.br/2014/07/estruturas-organizacionais.html>>, acesso em 21/05/2019.

VHSYS, **O que é microempresa**. 2016. Disponível em: <<https://blog.vhsys.com.br/o-que-e-microempresa/>>, acesso em 21/05/2019.