

ANÁLISE DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO RAMO ALIMENTÍCIO

Talita Venilda Guimarães (UFMG) talitavguimaraes@gmail.com

Resumo

O presente artigo tem como objetivo relatar como foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício. A incompatibilidade entre a estratégia organizacional adotada e a estrutura organizacional é um problema frequente nas empresas. Tal situação impacta diretamente na participação e motivação dos funcionários no desempenho do trabalho realizado, influenciando no resultado global da organização. Assim, buscou-se fazer uma análise de Organização do Trabalho por meio de um estudo de caso em uma indústria alimentícia de pequeno porte, detalhando os pontos de conflito entre estratégia e estrutura. Por fim, são apresentadas possíveis ações de melhorias adequadas ao contexto e às características da empresa objeto de estudo.

Palavras-Chaves: *Estratégia, Ramo Alimentício, Organização do Trabalho, Estudo de Caso.*

1. Introdução

As empresas contemporâneas buscam constantemente elevar os níveis de desempenho, intencionadas a se adequarem à competitividade global do mercado. Para isso, ter um ambiente de trabalho organizado é essencial, constituindo-se um grande desafio fazer com que os funcionários de uma instituição utilizem métodos e ferramentas para controlar suas atividades.

A forma com que uma indústria se organiza impacta diretamente em sua produtividade e, consequentemente, nos seus resultados. Com isso, quando o modelo organizacional empregado é compatível com as estratégias da empresa, tende-se a reduzir os custos, aumentar a produtividade e a flexibilidade da atividade.

A Organização do Trabalho pode ser conceituada, segundo Davis (1966), como "a especificação do conteúdo, métodos e inter-relações entre os cargos, de modo a satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, assim como os requisitos sociais e individuais do ocupante do cargo". No presente artigo, a finalidade é empregar os conceitos de Organização do Trabalho em uma indústria alimentícia, especializada em empadas, para a determinação de possíveis

melhorias, buscando aliar eficiência operacional à responsabilidade sobre as atividades, mantendo a qualidade como diferencial competitivo da marca.

2. Fundamentação teórica

Desde o século XX, a estrutura das organizações e a maneira em que nelas o trabalho é dividido e coordenado têm sido objeto de estudo entre teóricos e profissionais da área da Administração. Modelos e parâmetros foram desenvolvidos para ilustrar o funcionamento das organizações e compreender como fatores formais e informais influenciam na dinâmica interna e em seu desempenho. Por outro lado, princípios foram estabelecidos visando padronizar processos e aumentar a produtividade dessas organizações.

2.1. Parâmetros estruturais

Os parâmetros de uma estrutura organizacional contemplam uma abordagem integral da instituição, abrangendo sua estrutura de controle e pilotagem e o arranjo de produção. Salerno (2002), sintetiza os parâmetros relacionados às características das estruturas organizacionais da seguinte forma:

2.1.1 Concentração funcional

Refere-se à forma com que o fluxo produtivo é dividido. A alta concentração funcional é determinada quando há atribuição das ordens de produção a todos os subsistemas ou unidades de produção, que pode ser exemplificado pelo layout funcional ou linear. Por outro lado, a baixa concentração funcional existe quando cada ordem é atribuída a um sistema específico, e pode ser representado pelas células de manufatura.

2.1.2 Especialização de desempenho:

Este parâmetro está relacionado com a realização do trabalho direto. Quando há divisão horizontal do trabalho, ou seja, quando cada operador é responsável por uma fração simples e pequena do processo, há alta especialização de desempenho. Já quando um único funcionário efetua várias tarefas diferentes do processo produtivo, dizemos que existe uma baixa especialização de desempenho.

2.1.3 Diferenciação de desempenho

Relaciona-se com a separação ou integração das funções de preparação, apoio e execução das atividades de produção de bens ou serviços. Há alta diferenciação de desempenho se o operador não efetua atividades como de manutenção e limpeza, que são atribuídas a funcionário ou áreas diferentes. No caso inverso, algumas ou todas essas atividades são atribuídas ao próprio operador.

2.1.4 Separação (ou integração) das funções de produção e controle

Indica se o mesmo funcionário que realiza a produção direta também realiza as funções de controle. Este parâmetro envolve conjuntamente os aspectos verticais e horizontais. Se o operador que exerce uma atividade não é incumbido em controlá-la, há separação. Caso o operador realiza também o controle do seu ritmo de trabalho, existe integração.

2.1.5 Especialização da pilotagem

Diz respeito aos aspectos transversais do sistema, como manutenção qualidade e recursos humanos, se eles estão definidos em departamentos ou não. Quando existe, por exemplo, departamento de qualidade para solucionar problemas em qualquer setor, há alta especialização da pilotagem. De maneira oposta, não possui departamentos separados e cada setor possui especialistas das áreas necessárias.

2.1.6 Diferenciação de pilotagem

Examina se há divisão do domínio decisório em níveis separados: estratégico, tático e operacional. A baixa diferenciação de pilotagem ocorre quando há poucos níveis hierárquicos na empresa, e cada setor é incumbido pelo planejamento da estratégia que irá usar, pensará também nas ações e por fim irá realizá-las. No caso da alta diferenciação de pilotagem, há níveis hierárquicos bem definidos onde a cúpula estratégica repassa a demanda para o nível tático e essa passa para o nível operacional quais as ações devem ser tomadas, a partir daí os operadores apenas executam as ações.

2.1.7 Alocação do ciclo de pilotagem

Refere-se à delegação das atividades do processo de tomada de decisão, frente a eventos de inconformidades no processo produtivo. É dito um ciclo de pilotagem fragmentado, quando mesmo as pequenas decisões de ação corretiva não são feitas pelo operador, ele apenas identifica que houve um problema e repassa para as estruturas de apoio. Por outro lado, quando as providências necessárias são tomadas pelo próprio operador, o ciclo é chamado integrado.

3. Metodologia

Inicialmente foi feito um embasamento teórico, importante a pesquisa porque ele fornece conceitos e teorias que orientam o desenvolvimento do estudo, sua metodologia e suas conclusões. O embasamento teórico pode ser entendido como um conjunto de teorias, conceitos e conhecimentos pré-existentes que servem como base para fundamentar e contextualizar a pesquisa.

Depois, foi feito o estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício, situada em Minas Gerais. De acordo com Yin (2001), um estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que envolve uma análise detalhada e aprofundada de um caso específico, seja ele uma pessoa, grupo, organização, evento ou fenômeno. O estudo de caso busca compreender o caso em seu contexto real, explorando suas características, dinâmicas, relações e variáveis envolvidas.

A empresa escolhida se manteve disposta a participar do estudo de caso e foi cooperativa no compartilhamento de informações. Foi possível ter acesso aos principais intervenientes e decisores para a realização da pesquisa.

4. Estudo de Caso

4.1 Caracterização da empresa e do setor produtivo analisado

O objeto de estudo deste trabalho é uma indústria de alimentos especializada em empadas, com 56 funcionários, fundada em 2011. Os produtos alcançam clientes de todo o Brasil nos mercados de *food service* e varejo, atendendo supermercados, lanchonetes, padarias, mercearias, restaurantes, hotéis, buffets, festas e micro distribuidores. Em alguns locais, o produto é vendido pronto para consumo, como em lanchonetes, e em outros pontos ele é vendido congelado, geralmente em mercearias e pequenos mercados.

Dentro da produção, a hierarquia cresce nos seguintes cargos: auxiliar, operador, líder de área e supervisor da produção. Dentro de cada área do processo produtivo, as equipes trabalham em conjunto e revezam tarefas entre si. As áreas de produção são sequenciais e em cada área há uma especificidade e exige um comportamento físico do funcionário (velocidade, força, tempo de resposta, etc). Ou seja, como cada área de produção impacta o desempenho da outra área (por ser sequencial) e todas as áreas juntas tem uma mesma atribuição grupal de um objetivo, é interessante considerar dois grupos de trabalho: um do turno da manhã e outro do turno da tarde. Ademais, os funcionários executam tarefas de preparação e apoio, como por exemplo, limpeza, higienização.

Devido a isso, quando muitos funcionários faltam ao trabalho, há impactos negativos em todas as áreas da empresa. As soluções que a empresa tem são: os supervisores e os líderes trabalham como operadores em alguns dias, há revezamento de funcionários entre as áreas (baixa especialização de desempenho), contratação de funcionários extras, retira cestas básicas de funcionários fora da meta de absenteísmo, entre outras. Apesar dessas ações paliativas, a produção, em alguns dias, tem resultado abaixo do planejado e é ociosa em algumas áreas (principalmente a última, de embalagem, pois a produção é sequencial e depende dos rendimentos das áreas iniciais).

Quando ocorre algum contratempo na linha de produção, o operário constata e comunica com o líder da área, que julga e repassa para o supervisor. Por sua vez o supervisor toma uma decisão para resolver o problema ou solicita um funcionário especializado, ou seja, o ciclo de pilotagem é fragmentado. Além disso, as decisões estratégicas da empresa são tomadas pelos diretores; as decisões táticas, pela gerência intermediária (coordenadora de qualidade, supervisor de recursos humanos e encarregados da produção); e decisões operacionais, pelos líderes dos setores de produção e supervisores da produção, havendo alta diferenciação da pilotagem.

Todos esses aspectos da organização do trabalho na produção impactam na estratégia que a empresa vai tomar frente aos riscos, às decisões e ao mercado. Atualmente, ela está seguindo fortemente a estratégia de reduzir a taxa de desistência de funcionários recém-contratados e a taxa de absenteísmo. Isso se dá principalmente pelo impacto que as faltas podem gerar nos resultados e indicadores financeiros da empresa.

A empresa enfrenta problemas para se aproximar dos funcionários. Por ser uma produção que não para entre os turnos, é difícil retirar os funcionários do fluxo de produção para ter reuniões gerais com a empresa, fazer avaliações 360° com frequência, dar feedbacks constantes, entre

outros. Isso acontece devido à parada de produção para realizar essas atividades poder gerar prejuízo no indicador de produtividade diária, e consequentemente nos indicadores financeiros. Assim, é possível verificar que a organização não gera estímulos eficazes para a participação dos funcionários na empresa, mesmo com a rotação de tarefas e a existência dos grupos de trabalho (turno da manhã e da tarde).

O maior problema do setor e da empresa é a forma que o funcionário se relaciona com a empresa e o impacto que isso traz na taxa de absenteísmo e nos prejuízos aos indicadores financeiros. Isso é influenciado pelos aspectos organizacionais citados acima, pela falta de plano de carreira projetado e comunicado, pela baixa escolaridade dos funcionários e pelo trabalho ser pesado por característica do setor. O conjunto dessas características pode deixar os funcionários sem visão de crescimento na empresa, afetando o nível de absenteísmo e consequentemente os indicadores financeiros.

4.2 Pontos fortes e pontos fracos na organização da empresa

Como problemas observados, destaca-se o baixo reconhecimento dos funcionários por parte da organização. Nesse sentido, pontua-se que há apenas uma bonificação por meio de uma cesta básica no fim de cada mês, a qual só é fornecida ao trabalhador que não apresentar faltas, atrasos, advertências e suspensões. Dessa forma, percebe-se que não há um reconhecimento profissional relativo a esse desempenho, fazendo com que alguns operadores não se sintam motivados a apresentarem ótimos resultados simplesmente por não se interessarem por tais bonificações, uma vez que não há a estruturação de um plano de carreira na instituição.

Outro aspecto observado foi a intensidade do trabalho, caracterizada por movimentos constantes e que demandam uma notável força por parte do trabalhador. Essa condição gera um elevado desgaste no núcleo operacional, a qual é agravada pela sobrecarga causada pelas faltas dos colegas de equipe, fato que também é recorrente no cotidiano da organização. Visto isso, percebe-se que esse panorama contribui substancialmente para o aumento do índice de absenteísmo, sendo entregues, pelos funcionários, mais de 10 atestados médicos por mês.

Além disso, pode-se perceber, também, uma falta de flexibilidade na meta diária de produção estabelecida, uma vez que, quando são registradas faltas, o planejamento se mantém mesmo com um número reduzido de funcionários, sobrecarregando os operadores presentes. Desse modo, aliado à falta de perspectivas de crescimento dentro da empresa, esse cenário gera uma considerável rotatividade de funcionários, que, muitas vezes, desistem antes mesmo do tempo

de três meses, relativo ao contrato de experiência. Os cargos de líder e de supervisor, os postos antecessores mais diretos do núcleo operacional, não têm muita rotatividade, sendo o primeiro criado há nove meses e sem perspectiva de ser realocado para outro funcionário. Ainda assim, a cúpula utiliza o discurso de que vão surgir cargos em médio/longo prazo, acreditando que os funcionários devem se empenhar para a possibilidade de promoção, mesmo que não haja uma previsão exata, bem como uma garantia de que esse fato vai ocorrer. Tendo isso em vista, analisa-se que essa possibilidade não é suficiente para gerar a motivação necessária ao funcionário, de forma a não apresentar êxito no estímulo ao aumento do tempo de permanência dos operadores na empresa.

Já em relação aos aspectos organizacionais, constatou-se que o canal de comunicação entre o setor administrativo e o núcleo operacional não é totalmente aberto, como o primeiro acreditar ser. Sob essa perspectiva, os operadores não se sentem confortáveis para expressarem suas opiniões acerca dos problemas que circunscrevem o seu ambiente de trabalho, devido à falta de confiança na implantação de uma melhoria e à insegurança em relação às consequências dessas conversas, de modo que essa informação não é transmitida aos responsáveis pela tomada de decisões. Assim, pode-se perceber que essa situação é geradora de outro problema, identificado como falta de alinhamento entre as demandas dos funcionários e as da cúpula estratégica. Enquanto a última acredita que poderia haver maior empenho por parte dos operadores, resultando em uma maior produtividade, o trabalhador mostra-se insatisfeito com as condições às quais está submetido.

Desse modo, analisa-se que o alto conhecimento técnico da cúpula estratégica é evidenciado como ponto de destaque, visto que o setor administrativo está, de fato, atento aos problemas relativos aos vários âmbitos constituintes da empresa, sendo as questões referentes à eficiência as mais fortemente trabalhadas pela organização, como produtividade, logística, indicadores de desempenho e desperdício.

4.3 Ações de melhoria

A partir da análise aprofundada da organização do trabalho no setor produtivo da empresa, foram identificados pontos de melhoria referentes, principalmente, (i) ao relacionamento entre operadores e as gerências intermediárias (líder e supervisor) e diretoria; (ii) ao reconhecimento do trabalho dos operadores; e (iii) à precariedade do trabalho, no sentido que os operadores se sentem facilmente substituíveis. As propostas apresentadas, portanto, buscaram, de forma



integrada e complementar, melhorar a relação do núcleo operacional com a empresa, de forma a garantir maior comprometimento e eficiência operacional.

Foi proposta a criação de indicadores de grupo para o setor produtivo com o objetivo de proporcionar um ambiente mais colaborativo, no qual cada colaborador se sinta responsável pelo resultado final e, ao mesmo tempo, pelo resultado do seu colega de trabalho também. Através da avaliação dos indicadores globais e individuais já existentes na empresa, os indicadores de grupo propostos seriam o de absenteísmo e o de produtividade. No caso do primeiro, esse já existe como indicador global na empresa, porém seria utilizado de maneira separada em cada grupo a fim de refletir para o grupo o impacto das faltas, buscando assim reduzi-las. Analogamente, já existe um indicador de produtividade, porém esse é global e medido pela relação kg/homem hora. Tal forma de medição provoca alguns impasses entre diretoria e operadores, já que, sendo a meta diária minimamente readequada a partir do absenteísmo, o indicador costuma ter valores maiores com a ausência de mais funcionários, sendo vista de forma negativa pelos operadores pelas suas ausências aumentarem a produtividade da empresa.

Propôs-se, então, que tal indicador seja aplicado separadamente para cada grupo de trabalho e medido de forma alternativa que represente a realidade do trabalho do grupo – uma possibilidade é medir através da relação quantidade real produzida no dia/meta diária. Tais indicadores, juntamente com outros indicadores gerais importantes, devem ser expostos em um quadro de gestão à vista, ainda não utilizado pela empresa, a fim de compartilhar com todos os funcionários os resultados de forma transparente e envolvê-los na responsabilidade sobre esses resultados.

Com relação aos questionários de avaliação, atualmente são aplicados os questionários de colaborador avaliando líder e supervisor, líder avaliando supervisor, supervisor avaliando líder e colaboradores, e líder avaliando colaboradores. Porém, essas avaliações não são realizadas com uma periodicidade definida e são abordadas de forma similar a uma prova com muitas questões em uma sala fechada com rigidez na abordagem. Além disso, apesar de não possuírem nomes no cabeçalho, as perguntas específicas tornam fácil a identificação de quem é o funcionário que está respondendo, o que ocasiona um receio no preenchimento das respostas.

Por isso, propôs-se uma redução no tamanho dos questionários com perguntas mais simples e conteúdo mais coerente ao ambiente profissional em que os funcionários estão inseridos, já que atualmente as perguntas são muito voltadas para o comportamento (e.g. atrasos, faltas,

conflitos). Destaca-se que a redução do tamanho dos questionários e simplificação deles objetivam também viabilizar a aplicação mais frequente destes. Ademais, é interessante inserir perguntas mais específicas de cada área (escaldamento, massa e embalagem), pois, no momento, elas são padronizadas, apesar de serem caracterizadas por atividades diferentes.

Além dos questionários já existentes, sugeriu-se a aplicação de outros dois questionários: o de colaborador avaliando colaborador e a autoavaliação (com perguntas referentes a absenteísmo, desempenho produtivo, relacionamento entre equipe, motivação, relacionamento com a diretoria), seguindo o modelo Avaliação 360°. O objetivo dessas novas avaliações é analisar o relacionamento dentro do grupo de trabalho e o entendimento do funcionário sobre seu próprio trabalho. Esses insumos devem ser analisados em conjunto para avaliação de distorções e acompanhamento individual pela área de Recursos Humanos. É essencial ainda que, além das mudanças no conteúdo dos questionários, haja a definição de uma periodicidade de aplicação para que possam ser um instrumento de avaliação e relação entre funcionários e gerência intermediária/diretoria. Essa determinação necessita estar coerente com o pensamento da empresa com relação à viabilidade de utilização do tempo para tal ação, já que se dará em período de trabalho.

Considerando esse aspecto e o impacto das diferentes relações avaliadas no trabalho, propôs-se que os questionários colaboradores avaliando líder e supervisor, líder avaliando supervisor e supervisor avaliando líder e colaboradores sejam aplicados semestralmente, enquanto que os questionários colaborador avaliando colaborador, líder avaliando colaboradores e a autoavaliação devam ser trimestrais. É importante ressaltar que, teoricamente, o ideal seriam avaliações mensais devido à importância dessa ferramenta para a compreensão do ambiente de trabalho e aplicação de melhorias, porém, em conversa com a empresa, esse modelo não seria possível devido à disponibilidade de tempo.

A partir do modelo de avaliação apresentado que será orientado por um sistema de notas de 1 a 5, sugeriu-se a premiação de funcionário do trimestre e funcionário destaque do trimestre que deve ser divulgada no horário de almoço dos colaboradores para não interromper a produção e para ser um momento de integração. A periodicidade trimestral é equivalente à frequência de aplicação dos questionários colaborador avaliando colaborador, líder avaliando colaboradores e a autoavaliação, pois a escolha desses funcionários será feita a partir das notas recebidas. No caso do funcionário do trimestre, será premiado o colaborador que obtiver a maior média de notas em suas avaliações, representando um bom desempenho dentro da empresa e do seu

trabalho. Já o funcionário destaque do semestre é aquele que obteve maior crescimento em sua média de notas em comparação ao período anterior, representando um crescimento pessoal.

Cabe destacar que a aplicação dos questionários de avaliação deve estar acompanhada de feedbacks periódicos – de acordo com a periodicidade dos questionários – conduzidos pela Coordenadora de Recursos Humanos. Tal feedback deve ser realizado a partir de uma análise das distorções das notas nos diferentes questionários e nas diferentes relações que os avaliadores têm com o avaliado (e.g. supervisor avaliando colaborador tem uma posição hierárquica superior ao avaliado) com o objetivo de compreender as causas dessas distorções e a realidade do funcionário. Ressalta-se que o feedback deve conter pontos positivos e negativos do funcionário e estar acompanhado de uma conversa para melhoria desses pontos negativos.

Além dos feedbacks referentes aos questionários, o supervisor deve dar feedback semanalmente ao grupo de sua responsabilidade sobre os resultados dos indicadores de grupo e outros comentários informais a fim de motivar os colaboradores e envolvê-los na responsabilidade sobre o desempenho da empresa. É interessante utilizar essa cultura de feedbacks também para equalizar o relacionamento entre o líder e os demais colaboradores, já que é um ponto que influencia diretamente no desempenho do trabalho na empresa.

Referente à escolha do líder, propôs-se que essa seja baseada nas avaliações periódicas, além dos outros fatores já analisados, como número de faltas e tempo de empresa. De forma coerente às características administrativas e culturais da organização, a escolha pode ser realizada por meio de votação dos demais colaboradores a partir de um filtro prévio dos diretores e coordenadores. Esse filtro pode ser, por exemplo, a indicação de dois funcionários que se encaixam no perfil determinado para então votação entre os dois. Dessa forma, a empresa consegue ao mesmo tempo garantir um líder que a satisfaça e dar aos colaboradores responsabilidade nas decisões, bem como melhorar o relacionamento entre líder e colaboradores.

Com a implementação dessas ações, por meio do apoio explícito da alta gerência, espera-se uma melhoria no relacionamento entre colaboradores e gerência intermediária/diretoria da empresa, ampliando a compreensão sobre todos os envolvidos. Além disso, é esperado um maior envolvimento e motivação dos funcionários com a empresa, considerando a atribuição de novas responsabilidades e a melhoria do ambiente de trabalho, com a possibilidade consequente de redução dos índices de absenteísmo e turn over.

5 Considerações Finais

A partir da identificação dos pontos fortes e fracos supracitados, observa-se uma incompatibilidade entre a estratégia adotada pela organização, que busca hoje solucionar os problemas relativos às altas taxas de absenteísmo e de desistência de funcionários recém-contratados, e a estrutura organizacional da empresa, que hoje tem como um relevante problema a forma como os funcionários do núcleo operacional se relacionam com a empresa.

As ações propostas visaram então estabelecer mudanças sustentáveis que possibilitem à organização atingir seus objetivos, com melhorias em sua organização e estrutura que garantam maior eficiência operacional e comprometimento do núcleo operacional. Apesar de não ter sido possível o acompanhamento das ações propostas, para avaliação de sua implementação ao longo do tempo na organização, obteve-se uma perspectiva de execução das mudanças sugeridas, devido ao acompanhamento próximo do trabalho por figuras estratégicas da empresa e em geral, a boa receptividade pelas lideranças do que foi proposto. Além disso, pode-se citar, como limitante do trabalho desenvolvido, o baixo contato com os funcionários do chão de fábrica, sendo as melhorias propostas avaliadas pelo setor administrativo e não validadas ainda com o operacional.

Por fim, é esperado que a empresa obtenha, com a adoção de tais modificações, bons resultados e melhorias compatíveis com sua ambição estratégica tanto a curto quanto a médio e longo prazo. Para isso, é necessário o acompanhamento e avaliação das ações implementadas, tais como a criação de indicadores de grupo, a reformulação dos questionários e feedbacks, o sistema de premiação e alteração da escolha do líder, pelas figuras de liderança da empresa. Além disso, é primordial a inserção da participação frequente dos funcionários com feedbacks e discussões para melhoria e adaptação das mudanças na estrutura organizacional da empresa.

REFERÊNCIAS

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**. São Paulo, 1974

MINTZBERG H. **Criando Organizações Eficazes: estrutura em cinco configurações**. Ed. Atlas, 2003.

SALERNO, M. S. **Estrutura organizacional – Parâmetros. Material didático da disciplina Organização do Trabalho na Produção**. Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. USP, 2002.