

**ANÁLISE DE DIMENSÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (DIREÇÃO,
GERENCIA E EXECUÇÃO) QUE DIFICULTA O PLANEJAMENTO
ESTATÉGICO.
ESTUDO DE CASO – PANIFICIO DALMEM**

**Edson da SILVA¹
Evandro Luiz Echeverria²
Einstein Lemos de Aguiar³⁴**

Resumo: O propósito deste artigo é a identificar possíveis falhas e gargalos que vem impedindo que a Panificio Dalmem de conquistar seu objetivo, e deixar de ser apenas uma empresa do ramo de panificação e sim ter sua marca conquistada, tornar-se uma franquia para se espalhar pelo mundo inteiro. O procedimento metodológico empregado no artigo foi o de observação no local e quantitativo, analisando toda e qualquer hipótese para conseguir melhor resultado no trabalho final. O resultado obtido no final deste trabalho foi era esperado e proposto, algumas alterações com certeza se seguidas à risca poderá chegar ao objetivo proposto para a Panificio Dalmem.

Palavras Chaves: *Motivação, Gestão do tempo e Gestão Administrativa.*

Abstract: The purpose of this article is to identify possible gaps and bottlenecks that comes preventing the Panificio Dalmem to reach your goal, and stop being just a bakery branch company but have won their mark and become a franchise to spread across the world. The methodological procedure used article was the on-site observation and quantitative, analyzing any chance to get better results in the final work. The result obtained at the end of this work, was the expected and proposed some changes for sure if followed to the letter can reach the goal proposed for the Panificio Dalmem.

Key Words: *Motivation, Time Management and Administrative Management.*

INTRODUÇÃO

O presente artigo trata-se de uma reestruturação na atual gestão da Panificio Dalmem, a fim de promover um ambiente harmonioso e com resultados significantes.

O Artigo Científico se inicia com a história da Panificio Dalmem que possui um ambiente muito familiar, porem cheio de vícios, que aparentemente se tornam como um lugar harmonioso, mas com muitas influências familiares que não condiz com a realidade do mundo empresarial. Localizado na cidade de Chapada dos Guimaraes interior de Mato Grosso, a pequena e corajosa empresa nasceu em 1999, após seus fundadores Rosicler e Edemir Dalmem terem o gosto amargo do desemprego, o qual foi necessário se valerem de meio alternativo para honrar os compromissos familiares, então começaram de forma acanhada a comercializar

¹ Administrador, cursando MBA em Gestão Executiva de Pessoas da Faculdade do Ipê (PAIFE), Cuiabá / MT, 2014.

² Administrador, Mestre em Educação, Professor da FAIPE.

³ Doutor, Professor da FAIPE.

alguns produtos feitos por eles mesmos dentro da própria casa, esses produtos ganharam a simpatia dos público consumidor nas feiras livres no centro da cidade.

Eram comercializados por eles alguns produtos tais como: Pães e biscoitos caseiros, rochinhas, docinhos confeitados e etc.

Com o passar do tempo à demanda pelos saborosos produtos foi aumentando e aquela forma alternativa de honrar os compromissos financeiros domésticos, passou a ganhar uma nova roupagem, ou seja, virou um projeto ousado e inovador. Apesar de terem muito conhecimento na produção industrial dos produtos, eles iam lidar com algo desconhecido que é a implantação da empresa.

Com pouco conhecimento de gestão administrativa, mesmo assim levaram o projeto adiante. No início a Panificio Dalmem, iniciou-se dentro de sua própria casa, além dos membros da família, outras pessoas foram contratadas para atender a demanda do mercado, a partir deste crescimento de produção e de números de funcionários, começou a surgir alguns problemas de vários âmbitos, tais como: Relacionamento pessoal, fiscalização sanitária e trabalhista, logística entre outras.

O tema apresentado foi uma proposta da faculdade Ipê, cujo Prof. Evandro L. Echeverria nos confiou a darmos um direcionamento para melhoras à gestão administrativa da Panificio Dalmem. No qual pretendemos tratar de assuntos de motivação, gestão do tempo e gestão Administrativa.

Pois percebemos que o ambiente de trabalho, por mais que eles se enforcassem teria coisas a melhoras, por exemplo, o incentivo dados a atual administração que o colaborador seria recompensando se faltasse no trabalho mesmo estando doente, identificamos isso como atitudes impropria ou que se aplica somente ao cunho familiar.

Assim as questões norteadoras no desenvolvimento deste artigo foram: As dimensões da estrutura organizacional (direção, gerencia e execução) que dificulta o planejamento estratégico da Panificio Dalmem.

A hipótese do trabalho foi falta de gestão administrativa, a má comunicação e a centralização de poder pelos dirigentes da Panificio Dalmem.

Tendo como objetivo geral deste artigo apresentar soluções básicas e descomplicadas para gerir uma boa gestão administração, proporcionando um ambiente harmonioso para toda a administração e colaboradores da Panificio Dalmem.

Objetivos específicos foram:

- a) Desenvolver o organograma da Panificio Dalmem;
- b) Desenvolver palestras e treinamentos de Motivação profissional aos colaboradores da Panificio Dalmem;
- c) Cursos e treinamentos para colaboradores da Panificio Dalmem;

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

GESTÃO DE PESSOAS

Com o surgimento de tecnologias avançadas para gestão e as mudanças ocorrentes por conta globalização as empresas buscam a excelência, qualidade e produtividade sendo que principal foco é o capital humano, ou seja, as pessoas que fazem parte das organizações.

A Gestão de Recursos Humanos refere-se às práticas e as políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, a avaliação, a remuneração e ao ambiente seguro aos funcionários da empresa.

Entre estas práticas e políticas estão: Estabelecer análise de cargo, determinar a natureza do trabalho de cada funcionário, prever a necessidade de trabalho e recrutamento de candidatos, orientá-los e treiná-los os novos desafios, gerenciar recompensas e salários, oferecer incentivos e benefícios, avaliar o desempenho, comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando), treinar e desenvolver, construir o comprometimento do funcionário.

Com o passar dos anos, a Administração de Recursos Humanos vem mudando sua nomenclatura do tipo "Gestão de talentos humanos", "Gestão de Parceiros ou de Colaboradores", "Gestão do Capital Humano", "Administração do Capital Intelectual" e enfim "Gestão de Pessoas".

As pessoas passam boa parte da vida numa organização, e estas, necessitam para desenvolverem, operar, produzir e competir. As organizações estão focando seus colaboradores como um recurso produtivo, pois se trata de um ser pensante, racional e criativo.

Na visão de alguns autores o termo Gestão de Pessoas apresenta-se de diferentes formas.

Para Chiavenato (1999, p. 8) "Gestão de Pessoas ou ARH é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações". Ainda, segundo Chiavenato (2002, p. 20) "A Gestão de Pessoas se baseia em três aspectos fundamentais":

1. As pessoas como seres humanos;
2. As pessoas são como mero recursos (humanos) organizacionais;
3. As pessoas como parceiras da organização.

Ao referenciar Chiavenato é notória a preocupação com seres humanos dentro da organização, contudo eles têm uma capacidade habilidade que por vezes não é desenvolvida nem incentivada a transparecer, ficando este um ser à mercê que por vezes não é incentivado a mostrar o seu talento.

Conforme Gil (2001, p. 17) "Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais".

De modo que são inerentes à gestão de pessoas a prática de lidar com o comportamento humano e administrar a justiça nos relacionamentos. Sendo esta uma tarefa árdua e difícil, pois é passível de erros ou de práticas injustas e/ou de situações desgastantes.

Contudo faz-se necessário o investimento para com aqueles que fazem a organização que contribuem diretamente para o sucesso e o desenvolvimento interno.

CULTURA ORGANIZACIONAL X CULTURA

É de responsabilidade da Gestão estratégica de Recursos Humanos conhecer, analisar e acompanhar a evolução da cultura organizacional.

Conforme Hobbins (2002, p. 240) "Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que difere uma organização da outra".

De acordo com Shein (apud CHIAVENATO, 1997, p. 32), cultura organizacional é o modelo de pressuposto básico que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração

interna. E que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e ensinado aos demais como é a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Chiavenato (1999, p. 172) "Cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização". "Cultura Organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhados em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma" (CHIAVENATO 1999, p. 173).

É certo que cada organização tem sua própria cultura e a mantém de acordo com os seus objetivos, sendo a partir desta que é definida sua missão, alinhando-a, as decisões, as ações da organização, ao planejamento, a organização, a direção e ao controle.

Pode se observar que as pessoas são diferentes, contudo as culturas são formadas a partir destas, e conseqüentemente sofrem alterações podendo absorver ou assimilar novos traços ou abandonam os antigos, através de diferentes formas.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 173) alguns aspectos de cultura são percebidos e outros menos visíveis. Aspectos formais são facilmente perceptíveis como: Políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional, tecnologia adotada.

Os componentes visíveis e publicamente observáveis, orientados para aspectos operacionais e de tarefas. Os componentes invisíveis e ocultos, afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos.

Aspectos formais abertos:

- Estrutura organizacional;
- Títulos e descrições de cargos;
- Objetivos e estratégias;
- Tecnologia e práticas operacionais;
- Políticas e diretrizes de pessoal;

- Métodos e procedimentos;
- Medidas de produtividade física e financeira.

Aspectos Informais e ocultos:

- Padrões de influencia e de poder;
- Percepções e atitudes das pessoas;
- Sentimentos e normas de grupo;
- Valores e expectativas;
- Padrões de interação informais;
- Normas grupais;
- Relações afetivas.

Primeiro, nível são os artefatos da cultura o mais superficial, visível e perceptível. São as coisas que cada pessoa vê, ouve e sente quando se depara com uma organização cuja cultura não lhe é familiar. Artefatos são todas aquelas coisas que, no seu conjunto definem e revelam uma cultura. Incluem produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização.

Quando se percorre os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem como elas falam sobre o que conversam, como se comportam, quais as coisas que lhe são importantes e relevantes.

Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são também exemplos de artefatos.

Segundo, são os valores compartilhados que constituem o nível da cultura, são os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem.

Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros, em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização.

Terceiro, o valor pressuposições básicas, que constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e ocultas. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam.

A cultura prescreve "**a maneira certa de fazer as coisas**" na organização, muitas vezes, através de pressuposições não escritas ou sequer faladas.

Levando em conta a cultura de uma organização deve-se implantar nas organizações a consciência de que o cliente interno e ou colaborador, necessita ser desenvolvido deve-se investir para que ele venha a trazer lucros organizacionais, e não somente isso que ele trabalhe satisfeito.

Ao remeter no que tange investimento, vai desde a entrada do colaborador a organização a treina-lo para que ele venha a prestar um bom serviço, passando pela motivação referente á sua participação em feiras, cursos, seminários, conseqüentemente o colaborador virá para organização com ideias diferentes a serem aplicadas.

ANALISE DO CASO

Voltando para a Panificio Dalmem, ficou claramente fácil de identificar os tópicos acima relacionados, não só por se tratar de uma empresa familiar, mas sim pelas características e descrições previamente tomadas para atual direção sem um embasamento a teórico das medidas tomadas.

Ao passar do tempo o Sr. Edemir percebeu que algo deveria ser feito, foi reestruturado a direção da empresa. Novos colaboradores chegaram a Panificio Dalmem, para contribuir para o crescimento da empresa e para solidificação da marca. A filha do casal protagonista deste estudo de caso passou a fazer parte da direção da empresa como, uma grande responsabilidade em suas mãos, porque não dizer o coração da Panificio Dalmem, formada em Tecnologia de Alimentos assumiu a produção da empresa cuidando rigorosamente da qualidade dos produtos produzido pela Panificio Dalmem, tarefa árdua, mas desenvolve com o maior carinho.

Rosicler e Edemir vendo que os esforços que já foram empregados, geraram resultados positivo, amimando com os mesmos, apostaram no futuro e em 2003 resolveram dar mais um passo para o crescimento da empresa, buscaram recursos financeiros para a tão sonhada sede da nova empresa.

Esta nova empresa com sede na mesma cidade de origem, conta com uma área 600 m², bem distribuídas, possuindo;

- Área administrativa;
- Área comercial;
- Área de produção;
- Área de embalagem.

Com o recuso também foi adquirido veículos para distribuição dos produtos fabricados pela Panificio Dalmem, a nova empresa ganhou também novos colaboradores a exemplo o filho do casal, Leandro graduado em gastronomia passou a conduzir toda a produção com o intuito de aumentar a produção e garantir o sabor e a boa qualidade dos produtos de forma natural, com uma frase dita pelo próprio Leandro “Não utilizamos nenhum tipo de conservantes em nossos produtos, **é tudo natural**”. Logico que com essa frase, logo entendemos que o giro dos produtos produzidos pela Panificio Dalmem deve ser muito rápido.

Diante ao disposto é devemos atacar em todas as áreas da empresa, se apenas nos apegamos em Gestões e treinamento não vamos ser eficientes e eficazes, temos que tratar também de produção, logística.

Logística é um ramo da gestão cujas atividades estão voltadas para o planejamento da armazenagem, circulação (terra, ar e mar) e distribuição de produto.

Um dos objetivos mais importantes da logística é conseguir criar mecanismos para entregar os produtos ao destino final num tempo mais curto possível, reduzindo os custos. Para isso, os especialistas em logística estudam rotas de circulação, meios de transportes, locais de armazenagem (depósitos) entre outros fatores que influenciam na área.

Com o desenvolvimento do capitalismo mundial, sobretudo a partir da Revolução Industrial, a logística tornou-se cada vez mais importante para as empresas num mercado competitivo. Isto ocorreu, pois a quantidade de mercadorias produzidas e consumidas aumentou muito, assim como o comércio mundial.

Nos dias de hoje, com a globalização da economia, os conhecimentos de logística são de fundamental importância para as empresas.

ARVORE DO CONHECIMENTO – TECNOLOGIA DE ALIMENTOS

O processo básico de panificação constitui-se em: mistura fermentação e assamento. A mistura é a primeira fase do processamento do pão e outros produtos de panificação, e tem como objetivo a mistura de todos os ingredientes da formulação e o amassamento até um ponto considerado ideal. A fermentação é uma etapa de descanso da massa, após os impactos mecânicos da etapa anterior.

Seus objetivos são: a produção de gás (CO₂), o desenvolvimento do glúten e a produção de sabor e aroma do pão.

Ocorre uma série de modificações, cujos principais responsáveis são as leveduras **Saccharomyces cerevisiae**. Estes microrganismos são adicionados à massa porque, ao se multiplicarem e realizarem seu metabolismo normal produzem gás, que expande a massa e a torna mais aerada e leve. A levedura, usando seu sistema enzimático, consome os açúcares da massa, transformando-os em dióxido de carbono (CO₂) e álcool (etanol). $C_6H_{12}O_6 + 2C_2H_5OH + 2CO_2$
açúcar enzima etanol dióxido de carbono Na etapa de assamento, a massa sofre uma transformação radical em suas características, através da ação do calor, apresentando-se ao final como um produto digerível, de aroma e paladar agradáveis. Ocorrem mudanças de ordem física e química. As principais mudanças químicas são: desnaturação proteica, gelatinização do amido, ação/inativação enzimática, produção de cor e aroma, caramelização e a reação de *Maillard*. Todos os compostos responsáveis pelo aroma se formam durante o assamento, na região da crosta, e depois penetram no miolo, ficando nele solubilizados e podendo ser liberados pelo reaquecimento dos pães. Embora a formação de todos esses compostos ocorra no forneamento, não se pode obter pão com bom aroma sem a adequada fermentação, simplesmente pela insuficiência de açúcares, aminoácidos e de acidez do meio.

Embora estas etapas sejam as básicas, o processo de panificação pode ter várias variações, como exemplificado nos esquemas abaixo. Estes processos podem ser subdivididos em: a) Método Esponja – onde há um longo período de fermentação e os ingredientes são misturados em duas etapas; b) Método Direto – onde todos os ingredientes são misturados em uma única etapa; e c) Método Contínuo – onde a massa é feita em um processo contínuo. Outra variação é quanto ao congelamento (ou resfriamento) da massa ou pelo pré-assamento da mesma.

Portanto, nas padarias e nas indústrias de panificação é utilizada qualquer dessas variações.

Processos de Panificação

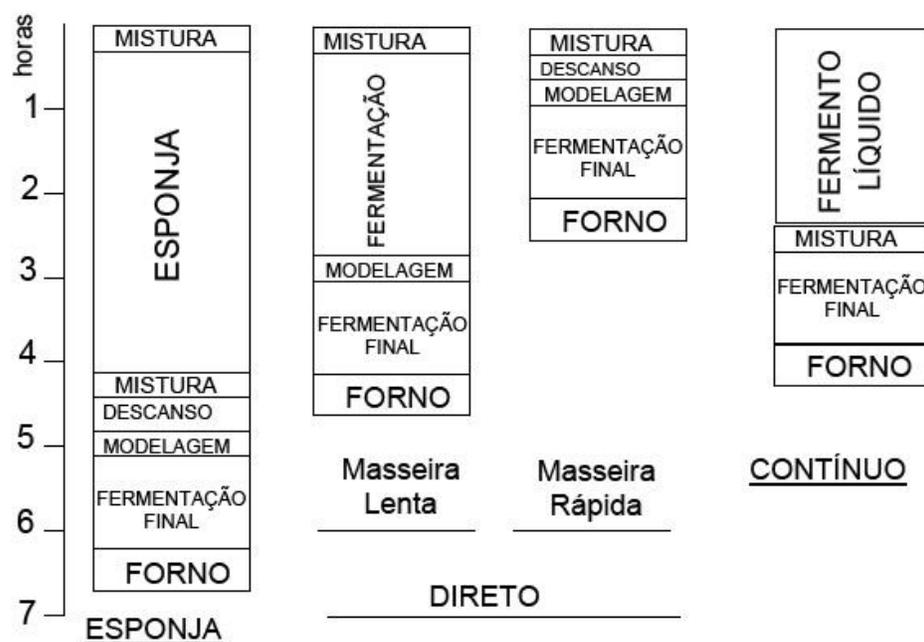


Figura 1. Processos de panificação.
Fonte: Rogério German

**FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE PÃES CONGELADOS E
PRÉ-ASSADOS**

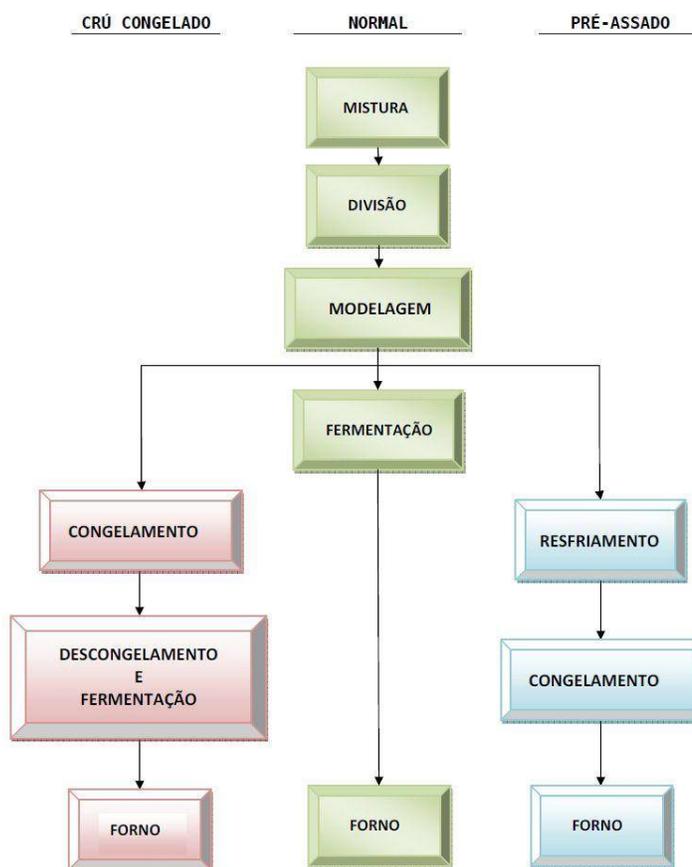


Figura 2. Fluxograma do processo de produção de pães congelados e pré-assados.

Fonte: Rogério Germani

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso evidenciou o valor da marca e o acreditar no sonho. Ajudar um algo que começou como uma fonte alternativa de recursos financeiros em uma marca de grande valia para a família Dalmem e também para o estado de Mato Grosso, foi muito importante para minha formação acadêmica.

O que seria o mundo sem as marcas? Por que razão esses pequenos símbolos geram tanto interesse nas pessoas? Por que determinadas marcas têm um valor tão alto e outras passam despercebidas? São essas e tantas outras perguntas que deixam dúvidas quanto à importância das marcas na vida dos consumidores.

Na verdade, as marcas são objetivos intangíveis a serem atingidos pelos consumidores. Não são apenas um logótipo ou um símbolo, o seu alcance vai para além

de um simples desenho. Elas representam uma promessa, um ideal a ser seguido; as pessoas apaixonam-se pelas marcas e faz com que elas se tornem um estilo de vida, estereotipando indivíduos pelo que usam. É nesse instante que a Panificio Dalmem entra em cena oferecendo aos seus fieis e aos novos consumidores algo que fora construído ao logo do tempo com todo amor e dedicação exclusiva a Panificio Dalmem

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3.ed. ver.. e atual.. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

http://www.suapesquisa.com/o_que_e/logistica.htm Acessado em 30 de setembro as 21h15m

http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/tecnologia_de_alimentos/arvore/CONT000fid5sgie02wyiv80z4s473xsat8h6.html Acessado em 30 de setembro as 23h35m

http://www.sato.adm.br/artigos/a_gestao_de_pessoas_como_ferramenta.htm Acessado em 05 de outubro as 18h21m