

FATORES E PROBLEMAS ORGANIZACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA INDÚSTRIA DE CERÂMICA VERMELHA DE COLATINA E SÃO ROQUE DO CANAÃ-ES

Elaine Cozzer¹

Thiago Chieppe Saquetto²

Resumo

A competitividade é um fator relevante para as empresas, que necessitam desenvolver estratégias de sobrevivência para o seu negócio. Uma delas se refere a gestão organizacional e compreende o estudo da estrutura empresarial e dos problemas presentes nela. Este trabalho tem como objetivo investigar os fatores e problemas organizacionais que influenciam na indústria de cerâmica vermelha da região de Colatina e São Roque do Canaã - ES, segundo a percepção dos profissionais que atuam na área. Assim, por meio de entrevistas semiestruturadas e da análise de conteúdo, foram encontrados os fatores e problemas organizacionais que interferem nas olarias. Dentre os achados, destaca-se que a estrutura de gestão familiar é uma limitação que desencadeia outros problemas gerenciais nas organizações.

Palavras-chave: estrutura organizacional; problemas organizacionais; cerâmica vermelha.

FACTORS AND ORGANIZATIONAL ISSUES THAT INFLUENCE THE RED CERAMIC INDUSTRY OF COLATINA AND SÃO ROQUE DO CANAÃ-ES

Abstract

Competitiveness is a relevant factor for companies that need to develop survival strategies for their business. One of them refers to organizational management and comprises the study of the business structure and its problems. This paper aims to investigate the factors and organizational problems that influence the red ceramic industry in the region of Colatina and São Roque do Canaã - ES, according to the perception of professionals working in the area. Thus, through semi-structured interviews and content analysis, we found the organizational factors and problems that interfere in the brickworks. Among the findings, it is noteworthy that the family management structure is a limitation that triggers other management problems in organizations.

Keywords: organizational structure; organizational problems; red ceramics.

1 - Instituto Federal do Espírito Santo. Endereço eletrônico: elaine.cozzer@gmail.com

2- Professor Orientador. Instituto Federal do Espírito Santo.

1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização pelo qual o mundo passou e está passando trouxe muitos benefícios para o mercado e impactou diretamente nas organizações, principalmente no âmbito administrativo.

Compreender o funcionamento das organizações, como um todo e não apenas de áreas ou partes isoladas de uma empresa, e, assim, desenvolver modelos de gestão organizacional, visando a melhoria do desempenho, passaram a ser fatores fundamentais para a sobrevivência das empresas em ambientes competitivos.

Neste contexto, Oliveira (2006) argumenta que a estrutura organizacional deve estar baseada nos objetivos e estratégias traçados para a empresa. Oliveira (2006) também destaca que as entidades desenvolvem atividades que são essenciais para a sua continuidade e se relacionam diretamente com os produtos ou serviços oferecidos, bem como realizam atividades que dão suporte e auxiliam a execução das tarefas primordiais de uma instituição, o que baseia a ideia da existência de duas áreas funcionais em uma organização: as fins e as meios. Sendo assim, os negócios enfrentam muitas limitações para o seu desenvolvimento, tanto internas quanto externas à entidade, e esses problemas podem afetar todas as áreas da estrutura organizacional (SCHULTZ, 2016). Diante disso, estudar as organizações e sua estrutura funcional são essenciais para solucionar os problemas e limitações organizacionais, visto que, ao descobrir suas causas, poderá ser possível resolver os problemas e prevenir que as mesmas situações aconteçam novamente.

Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo geral investigar os fatores e problemas organizacionais que influenciam na indústria de cerâmica vermelha dos municípios de Colatina e São Roque do Canaã, estado do Espírito Santo, segundo a percepção de profissionais que atuam neste ramo. Quanto aos objetivos específicos desta pesquisa, destacam-se: descrever os principais fatores e problemas organizacionais da indústria de cerâmica vermelha, com base na literatura; identificar, segundo a percepção dos profissionais desta indústria, os principais fatores e problemas organizacionais; e, analisar, bem como discutir, os fatores e problemas que influenciam na indústria de cerâmica vermelha de Colatina e São Roque do Canaã - ES.

O ramo de indústrias de cerâmica vermelha tem forte influência na economia do Brasil, gerando muitos empregos e se destacando no setor de construção civil, com um faturamento anual representativo (JESUS, 2015). Com isso, esta pesquisa preocupa-se em investigar os fatores e problemas organizacionais da indústria de cerâmica vermelha tendo em vista a importância dela para o desenvolvimento do país. Ao descrever as dificuldades que influenciam na gestão organizacional destas empresas, será possível refletir sobre estratégias amplas com vistas a atingir seus objetivos, possibilitando seu crescimento.

Para a consecução do objetivo desta pesquisa, buscou-se, através da realização de uma entrevista e posterior análise de dados por meio da técnica de análise de conteúdo, descrever as empresas investigadas, identificar possíveis limitações ou dificuldades presentes nelas e explicar os fatores responsáveis por causar tais problemas. Para tal, foram realizadas dezoito entrevistas, por meio de um instrumento semiestruturado, sendo três profissionais de cada uma das seis cerâmicas da região investigadas nesta pesquisa. Esses profissionais são representantes dos cargos de alta direção, produção e administração.

Sendo assim, esse trabalho contribui para os profissionais desse setor, tendo em vista o que as análises e discussões sobre os fatores e problemas desta indústria possibilitam refletir sobre alguns dos pontos críticos dessas organizações, permitindo suscitar aspectos para propor soluções para as limitações existentes em sua gestão organizacional.

Além disso, este é um contexto de pesquisa marcado pela escassez de estudos científicos que relacionam a estrutura organizacional e os problemas que as afetam, tal como observado nos trabalhos de Assunção e Sicsú (2001), Souza e Arica (2006), Savazzini-Reis e Silva (2017) e Fiemg e Feam (2013). Desta forma, esse trabalho poderá ser utilizado como base para outros estudos, ampliando possibilidades de pesquisa e permitindo que melhores investigações sejam feitas em relação aos problemas institucionais e a gestão organizacional desse setor.

Diante disso, essa pesquisa está organizada tal como segue: Contexto da Pesquisa, onde são apresentados, ainda neste capítulo introdutório, os aspectos que permitem compreender o contexto da indústria de cerâmica vermelha da região investigada; Referencial Teórico, onde são descritos os fatores e problemas organizacionais desta indústria; Metodologia de Pesquisa, onde são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa; Resultados e Discussão, onde são analisados e discutidos os fatores e problemas relatados pelos profissionais entrevistados; e, Considerações Finais, onde são destacados os caminhos tomados para esta investigação, além de ressaltados os achados desta pesquisa.

1.1 Contexto da Pesquisa

Uma importante indústria para o ramo da construção civil e para a economia brasileira é a de cerâmica vermelha. Os produtos fabricados por ela caracterizam-se pela cor vermelha e são utilizados em construções, sendo exemplos deles tijolos, blocos, telhas, tubos, lajes para forro, lajotas, cobogós, tijolinhos entre outros.

De acordo com Nunes (2012), o objetivo das instituições de cerâmica vermelha é fabricar determinados produtos com as características exigidas pelo mercado, utilizando insumos, recursos humanos e energia, sendo esses produtos oriundos da argila ou misturas contendo argila, passando

por processos de moldagem, secagem e queima, em que adquire uma cor avermelhada devido a presença de compostos ferrosos. Desta forma, percebe-se que a cerâmica vermelha recebe esse nome devido aos processos pelos quais a argila passa e que resulta em artefatos com essa coloração.

Quanto ao processo produtivo das indústrias cerâmicas pode-se afirmar que existem duas etapas: a primária, que envolve a exploração da matéria prima, ou seja, a argila, e a de transformação, que está relacionada à elaboração do produto final (SEBRAE, 2009).

A argila utilizada apresenta um baixo valor unitário e esse fato faz com que o seu transporte para longas distâncias seja inviável, logo, as indústrias cerâmicas instalam suas unidades produtivas próximas as áreas de exploração das jazidas (ANFACER, 2012 apud Fiemg; Feam, 2013). Essa matéria-prima explorada pelas olarias é caracterizada por ser um recurso natural finito. Conforme Bernardes e Ferreira (2008), o uso desse tipo de recurso pode acarretar seu esgotamento e se utilizado de maneira incorreta, o processo de esgotamento pode ocorrer de forma acelerada.

Segundo Jesus (2015), o setor de cerâmica vermelha representa 4,8% da indústria da construção civil, gerando cerca de 300 mil empregos diretos e 1,5 milhão de empregos indiretos, além de ter um faturamento anual de cerca de 18 bilhões de reais, o que representa cerca de 1% do Valor Bruto da Produção Industrial (VBPI) no Brasil.

No Brasil existem cerca de 9.071 cerâmicas, sendo a maioria de pequeno e médio porte, localizadas nas regiões onde há maior disponibilidade de matéria-prima e próximas aos mercados consumidores (JESUS, 2015). O Espírito Santo apresenta uma produção mensal de cerca de 50 milhões de peças, o que representa cerca de 4% da produção nacional do setor ceramista e gera aproximadamente 3.200 empregos diretos. A produção é destinada principalmente ao mercado do Espírito Santo e também para parte do Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia, conforme destaca ES Brasil (2011).

Posses (2013) e ES Brasil (2011) elencam a existência de aproximadamente 56 cerâmicas vermelhas no Espírito Santo, sendo 19 empresas localizadas no sul do estado, com destaque para o município de Itapemirim e 37 no norte do estado, principalmente nos municípios de Colatina e São Roque do Canaã.

Apesar de serem muito importantes economicamente para o mercado nacional, as cerâmicas brasileiras apresentam características e limitações próprias que as deixam pouco competitivas internacionalmente. Desta forma, o trabalho busca identificar as principais características observadas nas indústrias de cerâmica vermelha que inibem o desenvolvimento e o crescimento das empresas de Colatina e de São Roque do Canaã, no norte do Espírito Santo, que em 2013 representavam aproximadamente 30% das cerâmicas do estado e conseqüentemente influenciam fortemente nas características do setor no estado (POSSES, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o conceito de estrutura organizacional e identifica, em suas subseções, as duas áreas funcionais de uma empresa, bem como os principais fatores e problemas que atingem as cerâmicas em cada área.

2.1 A ESTRUTURA FUNCIONAL DAS ORGANIZAÇÕES E SEUS DESAFIOS

Um dos fatores essenciais para o desenvolvimento organizacional, bem como para o alcance de objetivos propostos, consiste na estrutura organizacional.

O desenvolvimento das escolas e das teorias da administração foi essencial para a evolução das estruturas organizacionais, pois possibilitaram o desenvolvimento de diversas técnicas e ferramentas para a gestão (OLIVEIRA, 2014).

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo os estabelecimentos dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas (OLIVEIRA, 2014, p. 13).

Essa estrutura busca ordenar as responsabilidades, autoridades, decisões e comunicações em uma empresa e de acordo com Oliveira (2006) deve ser baseada nos objetivos e estratégias da organização. Para realizar esse enfoque Oliveira (2006) defende que a empresa é dividida em duas áreas funcionais, fim e meio, que por sua vez subdividem-se em funções onde se agrupam atividades correlacionadas, essenciais para o funcionamento da empresa. Desta forma, pode-se aprofundar em aspectos comuns da organização da indústria, permitindo gerenciar tarefas fundamentais e necessárias para que se atinjam os resultados propostos (STADLER; PAIXÃO, 2012). Para Schultz (2016), é necessário um olhar amplo sobre as instituições, analisando toda a sua estrutura de funcionamento, para identificar as origens dos problemas organizacionais. Além disso, aprofundar nos problemas organizacionais é essencial para corrigi-los, visando tanto dar continuidade aos negócios quanto possibilitar o seu crescimento, tendo em vista que tais problemas afetam toda a estrutura organizacional e prejudicam o seu desempenho.

Os fatores limitantes do bom desempenho organizacional podem estar presentes em toda a estrutura, tanto nas áreas fins, quanto nas áreas meios. Desta forma, deve-se analisar a organização em seu conjunto, considerando diversos elementos relacionados à influência que exerce sobre as pessoas e sobre a estrutura organizacional interna (SCHULTZ, 2016).

Assim como em outras organizações, as indústrias de cerâmica vermelha também possuem problemas empresariais que podem afetar toda a sua estrutura e prejudicar o seu desenvolvimento. ES Brasil (2011) elenca que no Espírito Santo os grandes entraves para o crescimento das cerâmicas são o alto custo da energia (característica local), a alta carga tributária, a burocracia na legislação ambiental

para a concessão de licenças ambientais, a concorrência com produtos de outros estados que têm tanto a qualidade quanto os preços mais baixos, mão-de-obra pouco qualificada, baixo grau de automação e desenvolvimento tecnológico, bem como falta de linhas de crédito para o investimento nesse setor. Para compreender melhor sobre a relação da estrutura organizacional com os desafios institucionais identificados na literatura, relativos a esse segmento industrial, são definidos a seguir os dois tipos de áreas funcionais citados, assim como são apresentados os fatores e problemas organizacionais que atingem cada uma delas.

2.1.1 Áreas Funcionais Fins

A parte essencial para o funcionamento de uma organização é sua área funcional fim. Segundo Oliveira (2006, p. 38) a área funcional fim engloba “[...] as funções e atividades envolvidas, diretamente, no ciclo de transformação de recursos em produtos e serviços, bem como de sua colocação no mercado”. Para Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015) as áreas centrais da organização são essenciais pois são responsáveis por produzir e vender bens e serviços. As áreas funcionais fins são: Administração de *Marketing* e Administração da Produção.

2.1.1.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Toda organização fabrica algum tipo de produto ou serviço, logo, toda empresa possui uma área de produção. Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015) conceituam essa área como a tarefa de gerenciamento dos recursos empresariais que produzem e entregam serviços e produtos.

A Administração da Produção tem a função de transformar as matérias-primas e os conhecimentos em produtos e serviços. As atividades básicas dessa área são fabricação, qualidade e manutenção. (OLIVEIRA, 2006). Para Stadler e Paixão (2012, p. 49), esta área “[...] é a própria função técnica de uma empresa [...]”. Segundo Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015):

Fabricação - é o gerenciamento dos processos que ocorrem nas diversas funções da instituição. As operações entregam ao mercado um produto ou serviço, mas, a maior parte gera um composto deles.

Qualidade - é a parte responsável por buscar atender às expectativas dos clientes, criando e entregando produtos ou serviços em conformidade com as especificações.

Manutenção - corresponde ao controle corretivo ou preventivo das operações, programando, coordenando e organizando as atividades.

Quanto aos fatores e problemas desta área, um dos mais comuns nas empresas de cerâmica vermelha e que pode levar a produtos não conformes é a falta de inovação tecnológica. Segundo Assunção e Sicsú (2001) a ausência de tecnologia é evidente em todas as etapas de produção, desde a exploração da matéria-prima até a entrega do produto final. Rocha e Palma (2012, p. 250) explicitam que não

existem “[...] metas específicas para a criação, desenvolvimento e/ou implantação de novas tecnologias; investimentos nesse sentido poderiam trazer resultados importantes para as empresas, e se tornar um importante diferencial competitivo para as mesmas, principalmente no longo prazo”. O setor de cerâmica vermelha no Brasil possui grande potencial de produção, porém com pequena capacidade tecnológica e de investimentos, com os quais poderiam apresentar melhor qualidade (RIZZATTI et al., 2011 apud SAVAZZINI-REIS; SILVA, 2017).

A falta de tecnologia está fortemente relacionada a falta de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Conforme Assunção e Sicsú (2001) as cerâmicas não gastam com desenvolvimento de produtos ou pesquisas, sendo possível concluir que as inovações nessa indústria são baseadas no que é observado em instituições especializadas em pesquisa e desenvolvimento tecnológicos, bem como tendem a ser marginais e incrementais.

Um outro problema que se encontra nas olarias é a falta de qualidade dos produtos. Souza e Arica (2006) afirmam que não há inspeção de qualidade em nenhuma etapa produtiva e isso contribui para as perdas totais do processo. Savazzini-Reis e Silva (2017) também argumentam sobre a ausência de um controle de qualidade e as consequências, o que acarreta produtos que não atendem às normas de qualidade exigidas, dificulta a padronização do produto final e pode aumentar o desperdício de materiais e o custo das obras.

2.1.1.2 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Essa área da empresa se encarrega de compreender e buscar atender as necessidades humanas. Conforme Kotler e Keller (2012, p. 3) o *marketing* é “[...] a arte e a ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente”.

A Administração de *Marketing* é a função que busca identificar as necessidades dos consumidores e ofertar os produtos e serviços adequados para eles (OLIVEIRA, 2006). As atividades de *marketing* são divididas em quatro tipos, originando os quatro *P's* do *marketing*: produto, preço, praça e promoção. De acordo com Kotler e Keller (2012):

Produto - são tudo o que pode ser oferecido para atender as necessidades ou desejos do mercado.

Preço - é um dos principais determinantes na escolha de um produto, que podem ser definidos através de negociações entre compradores e vendedores.

Praça - são todos caminhos necessários, desde a fonte da matéria-prima, para que um produto chegue até o consumidor final.

Promoção - é o método utilizado pelas empresas para informar, lembrar e persuadir o mercado a consumir determinado produto.

Nesse aspecto organizacional, uma característica importante das olarias é que a matéria-prima utilizada por elas possui baixo valor unitário, sendo que o transporte da argila para longas distâncias é inviável, logo, as indústrias cerâmicas precisam se instalar em locais próximos as jazidas (ANFACER, 2012 apud Fiemg; Feam, 2013).

Em relação aos fatores e problemas organizacionais da Administração de *Marketing*, uma das principais limitações refere-se a falta de estratégias ou a existência de estratégias desfocadas. Souza e Arica (2006) argumentam que as cerâmicas tentam se posicionar no mercado para atender aos consumidores em geral, sem estabelecer um nicho específico. Para Assunção e Sicsú (2001) as estratégias das empresas são formuladas com base nos competidores, porém na prática não são observadas ações que confirmem esse foco. Rocha e Palma (2012) também argumentam que a maior parte das organizações não busca conhecer seus concorrentes e não apresentam estratégias para conseguir melhorar seu sistema produtivo.

Ainda é possível perceber que, devido a tecnologia utilizada para o processo de queima, existe uma limitação no *mix* de produtos, que apresenta baixa diversificação, influenciando nas estratégias e no desempenho competitivo das empresas (SOUZA; ARICA, 2006).

2.1.2 Áreas Funcionais Meios

Para que as atividades principais de uma organização possam ser realizadas são necessários o suporte e o auxílio de outras tarefas. Oliveira (2006, p. 38) coloca que a área funcional meio corresponde “[...] as funções e atividades que proporcionam os meios para que haja a transformação de recursos em produtos e serviços e sua colocação no mercado”.

Essas áreas têm o objetivo de proporcionar condições para que as funções centrais da empresa ocorram efetivamente (SLACK; BRANDON-JONES; JOHNSTON, 2015).

As áreas funcionais meio são: Administração Financeira, Administração de Materiais, Administração de Recursos Humanos, Administração de Serviços e Gestão Empresarial.

2.1.2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

As finanças envolvem a troca de dinheiro entre pessoas, governo e empresas. A Administração Financeira tem a função de planejar, captar, orçar e gerir os recursos financeiros, bem como os registros contábeis das empresas (OLIVEIRA, 2006). Gitman (2010) estabelece que essa área diz respeito à gestão dos negócios financeiros.

Para Assaf Neto (2010, p. 8):

A administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. Nesse contexto, a administração financeira envolve-se tanto

com a problemática de escassez de recursos, quanto com a realidade operacional e prática da gestão financeira das empresas, assumindo uma definição de maior amplitude.

Gitman (2010) e Assaf Neto (2010) definem que a administração financeira se norteia com base nas seguintes funções:

Planejamento financeiro - responsável por orientar, coordenar e controlar os direcionamentos da empresa para que ela atinja seus objetivos, evidenciando as necessidades de crescimento, identificando problemas e selecionando os melhores ativos.

Serviços - são a concepção e oferta de assessoria e produtos financeiros aos envolvidos nos processos.

Controle financeiro - responsável por acompanhar e avaliar o desempenho financeiro, analisando desvios e propondo medidas corretivas.

Administração de ativos - estabelece a melhor estrutura dos investimentos em termos de risco e retorno dos ativos.

Administração de passivos - gerencia estrutura de capital, buscando eficácia em termos de liquidez, risco financeiro e redução de custos.

Na área financeira a principal dificuldade presente nas cerâmicas é a falta de incentivos governamentais. O apoio do governo para com o setor ceramista é inexistente, tanto no que diz respeito ao incentivo a novas tecnologias, quanto relativo a alavancagem do desempenho da indústria (ROCHA; PALMA, 2012).

2.1.2.2 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Para que uma organização funcione e consiga fabricar produtos ou serviços são necessários alguns insumos. A área responsável pelos itens e componentes que uma instituição utiliza na produção é chamada de Administração de Materiais. Para Oliveira (2006), esta é a função relativa ao suprimento, normatização, armazenamento e movimentação de materiais, serviços e equipamentos nas empresas.

Martins e Alt (2009, p. 4) afirmam que:

A administração dos recursos materiais engloba a sequência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalmente, em sua distribuição ao consumidor final [...].

As empresas têm se preocupado muito com essa área, buscando gerenciar os recursos, diversas vezes escassos, e reduzir os custos da sua aquisição. Com o objetivo de otimizar a utilização dos recursos materiais de uma organização, diversas técnicas foram desenvolvidas, sendo que as principais são: Just-in-time; Fornecedor preferencial; Programação de fornecedores; Kanban; e, Qualidade em tempo real e Seis Sigma (MARTINS; ALT, 2009).

As três principais atividades dessa subdivisão são, conforme Oliveira (2006), planejamento de materiais e equipamentos, aquisição e gestão de materiais e equipamentos. Na visão de Martins e Alt (2009):

Planejamento de materiais e equipamentos - papel estratégico nos negócios, onde a função compra é planejada conforme a análise de diversos fatores.

Aquisição - é o processo de efetuar a aquisição dos suprimentos materiais necessários.

Gestão de materiais e equipamentos - também conhecida como gestão de estoques, envolve o gerenciamento do fluxo de materiais, serviços e informações que constituem a cadeia de suprimentos de uma empresa.

Dentro dessa área, quanto aos fatores e problemas organizacionais, nota-se que a qualidade da matéria-prima adquirida pelas indústrias de cerâmica vermelha é uma limitação encontrada nas empresas e pode acarretar consequências em outras áreas da estrutura organizacional, causando problemas com a qualidade dos produtos, por exemplo. Para Assunção e Sicsú (2001) essa questão é antiga e estrutural na indústria, ligada a falta de conhecimento técnico-científico da composição da matéria-prima e suas potencialidades e provoca a falta de padronagem na cor e no tamanho dos blocos cerâmicos, o que pode ocasionar custos adicionais nas obras dos clientes e afetando sua estética, principalmente nos casos de alvenarias aparentes. Savazzini-Reis e Silva (2017) acrescentam que a utilização de métodos empíricos para a escolha e dosagem da matéria-prima das massas cerâmicas nas olarias influencia as características dos produtos finais.

2.1.2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Constituídas por pessoas, as organizações estão em constante mudança. É possível estabelecer uma relação próxima entre os recursos humanos e os objetivos organizacionais, uma vez que as pessoas, que passam grande parte da vida trabalhando, são fundamentais para desenvolvê-los e alcançá-los.

Chiavenato (2014a) descreve alguns conceitos de Administração de Recursos Humanos, sendo possível resumi-los como o conjunto integrado de práticas necessárias para conduzir as pessoas em uma empresa, que influenciam a eficácia dos funcionários e proporcionam competência e competitividade. Conforme argumenta Oliveira (2006), essa área busca atender os recursos humanos da empresa, desde o planejamento até o desenvolvimento. Para Chiavenato (2014a) existem seis processos básicos de gestão de pessoas:

Agregar pessoas - é a maneira como as pessoas entram em uma instituição.

Aplicar pessoas - trata da alocação e do posicionamento das pessoas nas atividades organizacionais, com o intuito de receber e introduzir os novos membros.

Recompensar pessoas - elemento fundamental para incentivar e motivar os colaboradores, pois busca retribuir e reconhecer o desempenho de cada indivíduo na empresa.

Desenvolver pessoas - está relacionado com a educação, objetivando externalizar as potencialidades humanas, fazendo com que as pessoas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências.

Manter pessoas - esse processo busca proporcionar um ambiente físico, psicológico e social agradável e seguro, para que as pessoas permaneçam no trabalho, sendo motivadas e buscando alcançar os objetivos organizacionais.

Monitorar pessoas - é acompanhar e orientar a execução de operações e atividades para garantir que os objetivos planejados sejam alcançados.

Em relação aos fatores e problemas organizacionais, uma das questões que mais afeta as cerâmicas é a desqualificação da mão-de-obra. De acordo com Souza e Arica (2006), os colaboradores desse setor são carentes de formação técnica e com alta taxa de analfabetismo, o que impossibilita iniciativas de melhoria no processo produtivo. Assunção e Sicsú (2001) também argumentam que a maior parte da mão-de-obra alocada nas cerâmicas apresenta um baixo nível de escolaridade e de qualificação profissional formal. Para Rocha e Palma (2012) a mão de obra é o maior fator limitante da cerâmica vermelha, dificultando a implementação de novas ideias, pois além da falta de conhecimento dos funcionários, ainda são resistentes a qualquer tipo de mudança. Nesse contexto, ainda se acrescenta que os operários realizam tarefas em todos os processos de acordo com a necessidade momentânea (MAFRA, 1999).

Somado a mão-de-obra desqualificada, ainda há a falta de treinamento como fator que atinge as instituições desse setor. Assunção e Sicsú (2001) argumentam que poucas empresas se preocupam com o treinamento de seus funcionários e aquelas que o realizam executam treinamentos no trabalho.

2.1.2.4 ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS

Esta área corresponde ao gerenciamento de serviços, atividades intangíveis que buscam satisfazer as necessidades dos consumidores. Conforme Corrêa e Gianesi (1996), o papel dos serviços na indústria refere-se ao fornecimento de diferencial competitivo às empresas, suporte para atividades de manufatura e geração de lucro, sendo que as características da Administração de Serviços são a presença e participação do cliente no processo, produção e consumo simultâneos, bem como intangibilidade.

Oliveira (2006) diz que essa área tem a função relativa ao transporte, administração dos escritórios e de documentação, serviços jurídicos, dentre outros. Corrêa e Gianesi (1996) também pontuam que os processos de serviço podem ser classificados como: profissionais, tratando-se de consultorias; loja de serviços, como restaurantes e postos de gasolina; e, serviços de massa, como grandes hipermercados.

Não foram identificados na literatura fatores e problemas organizacionais, nas indústrias de cerâmica vermelha, da área de Administração de Serviços.

2.1.2.5 GESTÃO EMPRESARIAL

Administrar é uma das maiores aplicações da área de gestão. O processo administrativo se refere ao planejamento empresarial, bem como ao desenvolvimento de sistema de informações que auxiliem na gestão (OLIVEIRA, 2006). Assim, percebe-se que essa importante área pode ser subdividida em sistemas de informação gerencial e planejamento e controle empresarial. Para Scatena (2012, p. 170) “[...] os sistemas de informação gerencial são as ferramentas básicas para padronização e análise das informações que mostram a situação geral da organização”. O autor ainda ressalta a importância do planejamento.

É válido ressaltar que os profissionais dessa área devem “[...] fazer com que um conjunto de pessoas, em comum acordo e de forma harmônica, execute uma atividade com qualidade, de maneira adequada ao que foi proposto pela organização [...]” (SCATENA, 2012, p. 20).

De acordo com Chiavenato (2014b) e Scatena (2012) as quatro funções básicas da Gestão Empresarial são planejar, organizar, dirigir e controlar. Chiavenato (2014b) define essas funções:

Planejamento - determina os objetivos da empresa e desenvolve o plano de ação para alcançá-lo.

Organização - é a ação de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos empresariais.

Dirigir - relacionado com a ação, com colocar em prática o que foi planejado.

Controlar - consiste em verificar se o que foi planejado, organizado e dirigido se ajustou aos objetivos estabelecidos.

Um dos fatores e limitações identificados nesta área organizacional corresponde a uma característica estrutural que interfere nas empresas: a gestão familiar. Mafra (1999) traz que as indústrias de cerâmica vermelha possuem uma estrutura de gestão familiar que somada ao fato de as empresas serem de pequeno porte e o proprietário exercer as funções administrativas, fazem com que sua presença física seja essencial. Rocha e Palma (2012) destacam que a maior diferença de uma cerâmica para outra, em termos administrativos, é a maneira como os donos se organizam para gerir seus negócios. Conforme Souza e Arica (2006) uma reestruturação nesse modelo administrativo poderia fazer com que a instituição tivesse uma melhor integração entre as partes.

Ainda é possível destacar que, para Mafra (1999) as indústrias cerâmicas não possuem dados e informações sistematicamente anotados, sendo necessário efetuar o levantamento dos mesmos manualmente quando necessários.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Conforme Gerhardt e Sileira (2009) e Lakatos e Marconi (2003), essa pesquisa pode ser classificada: quanto à abordagem, como uma pesquisa qualitativa, pois busca analisar as informações de maneira subjetiva; quanto à natureza, como uma pesquisa aplicada, pois tenta resolver um problema específico e aplicá-lo na vida real; quanto aos objetivos, como uma pesquisa explicativa, pois são identificados os fatores que provocam os problemas organizacionais; e, quanto aos procedimentos, como um estudo de casos múltiplos, tendo em vista o intuito de investigar um aspecto específico dentro de um conjunto de organizações.

Para a realização desse trabalho, optou-se por pesquisar as cerâmicas de Colatina e São Roque do Canaã, que em 2013 representavam cerca de 30% das indústrias ceramistas do Espírito Santo e consequentemente influenciam fortemente nas características do setor no estado (POSSES, 2013).

Para tanto, foi estabelecido um conjunto, segundo critérios de seleção por conveniência, de organizações de cerâmica vermelha dos municípios, sendo o trabalho aplicado em seis empresas, três de cada município. Em cada organização foram entrevistadas três pessoas, um gestor da alta direção, um funcionário do setor administrativo e um funcionário do setor de produção. As olarias de Colatina e seus respectivos entrevistados foram a *Cerâmica A* (A1, A2 e A3), *Cerâmica B* (B1, B2 e B3) e *Cerâmica C* (C1, C2 e C3), e as de São Roque do Canaã foram a *Cerâmica D* (D1, D2 e D3), *Cerâmica E* (E1, E2 e E3) e *Cerâmica F* (F1, F2 e F3). Os respondentes A1, B1, C1, D1, E1 e F1 são representantes da alta direção, enquanto A2, B2, C2, D2, E2 e F2 foram os entrevistados da área administrativa das cerâmicas e A3, B3, C3, D3, E3 e F3 da área de produção.

Após a coleta dos dados, foi realizado um diagnóstico organizacional das cerâmicas estudadas. Essa técnica consiste em investigar ações, funções e operações, buscando avaliar os processos e destacar as alterações presentes neles (AZEVEDO, 2007). Através do diagnóstico organizacional, é possível conhecer melhor a empresa, levantando informações e identificando limitações ou problemas. Para Lacombe e Heilborn (2008), diagnóstico empresarial é a análise da situação de uma empresa, encontrando conclusões sobre os aspectos analisados e com sugestões do que se deve fazer.

Para um diagnóstico mais eficiente torna-se imprescindível que ele atinja todas as áreas da organização, tanto as áreas fins quanto as áreas meio. Nesta pesquisa, o diagnóstico organizacional foi composto por três fases, conforme propõe Kisil (1998): *levantamento das informações*, que consistiu na coleta de informações, a partir de entrevistas, sobre a percepção pessoal do entrevistado; *análise das informações*, que compreendeu o estudo dos dados coletados; e, *identificação dos problemas*, que constou em elencar os principais problemas e dificuldades existentes, além de investigar suas causas.

Para o levantamento das informações, elaborou-se uma entrevista que consistiu em um roteiro semiestruturado, elaborado pelos autores, com base nos trabalhos de Silva (2010) e Francisco e Nascimento (2015), contendo questões abertas sobre as diversas áreas da organização: Produção, *Marketing*, Finanças, Recursos Materiais, Recursos Humanos e Gestão Empresarial. Assim, foram coletadas informações de vários níveis organizacionais para obter uma visão geral das empresas. Com isso, foram realizadas dezoito entrevistas e coletados os dados e informações essenciais para o desenvolvimento do trabalho proposto.

Para realizar a análise de dados, foram executadas as outras duas fases do diagnóstico organizacional: a análise de informações e a identificação dos problemas. Para isso foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Essa técnica analisa o que foi dito nas entrevistas por meio de três fases: *pré-análise*, que compreende a leitura geral e organização do material escolhido para a análise; *exploração do material*, que compreende a construção das operações de codificação e de regras de contagem, destacando recortes dos textos, classificando e agregando as informações em categorias; e, o *tratamento dos resultados, inferência e interpretação*, que busca captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado, ressaltando aspectos semelhantes e os comparando com os ditos como diferentes (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Com base nisso, foi desenvolvida a análise de conteúdo, estudando as informações coletadas nas entrevistas e elaborando tabelas e relatórios com os problemas identificados, bem como as interpretações que a análise do material levantado possibilitaram. Em seguida, os dados obtidos nas diferentes empresas foram comparados entre si, bem como com o levantamento da literatura, a fim de identificar os fatores que ocasionam os problemas organizacionais nas indústrias de cerâmica vermelha e, posteriormente, relacioná-los as suas possíveis causas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados e discutidos os achados desta pesquisa, com base nas informações coletadas por meio das entrevistas, bem como a partir do levantamento da literatura. Os fatores e problemas são discutidos com relação aos seus impactos na: Administração da Produção; Administração de *Marketing*; Administração Financeira; Administração de Materiais; Administração de Recursos Humanos; e, Gestão Empresarial.

Quanto aos fatores e problemas relacionados à *Administração da Produção* destacam-se a falta de controle de qualidade, falta de inovações tecnológicas e ausência de tecnologia, que estão pontuados no Referencial Teórico, assim como o arranjo físico inadequado, que não está elencado na literatura. Em relação a falta de controle de qualidade, observa-se uma grande limitação, pois para poder comercializar os produtos, estes devem se encaixar dentro de alguns padrões de qualidade estabelecidos no mercado, mas sem realizar o controle, as peças podem não se enquadrar a eles. Além disso, a realização de um controle de qualidade adequado ajuda a evitar ou reduzir as perdas de material e de matéria-prima, pois como o entrevistado D3 pontuou “[...] tem que cortar desde ali, quando vai produzir mesmo, que a gente já vê que o barro não é bom, porque se não a perda é muito grande, [...] depois de queimado o barro você perde 100% e se você cortar logo a perda é bem menor”. Através das entrevistas foi possível constatar que a análise da qualidade dos produtos nas olarias não é realizada da maneira correta, sendo esta feita através de técnicas empíricas (observação visual, experiência dos funcionários). O entrevistado F1 explica que o controle é realizado “[...] no *olhômetro*, é pelo conhecimento *né*, as pessoas que trabalham aqui já conhecem [...] e quando alguma empresa pede, se ela precisa de certificado, de garantia, a gente passa o produto pelo laboratório [...]”. A maior parte das empresas pesquisadas não possui laboratório próprio, mas podem utilizar o laboratório do Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes) *campus* Santa Teresa ou enviar para outro laboratório. O entrevistado A2 mencionou que “[...] algum tempo atrás tinha um laboratório, [...] a gente entendia que que era um acompanhamento importante, mas não era um acompanhamento complexo não, era algo mais simples *né*, até porque também não se tinha todo o maquinário para se fazer esses testes”. Assim, como afirmaram Souza e Arica (2006) percebe-se que não há inspeção de qualidade ao longo das etapas produtivas, sendo que o baixo controle de qualidade feito de forma empírica, na maioria das vezes é realizado no final do processo produtivo, o que acarreta maior perda de material, pois após a queima, a argila não pode ser aproveitada para a fabricação de outras peças.

Outra limitação da Produção é a falta de inovações tecnológicas, pois com o mundo globalizado surgem novos produtos que podem ser concorrentes às cerâmicas, assim como são desenvolvidos processos que poderiam melhorar o desempenho organizacional, entretanto, percebe-se que as cerâmicas não realizam essas inovações. Esse problema acontece porque as instituições não buscam

acompanhar as novidades do mercado, bem como não possibilitam que os colaboradores proponham inovações e melhorias para a organização. O entrevistado C1 confirmou que a falta de inovações se deve “a cultura, que hoje ainda não permite, mas tem muita novidade fora, só que as pessoas daqui não vão atrás [...]” e o entrevistado D2 afirmou que “[...] como é uma empresa familiar até tem mudanças, nós fizemos mudanças, automatizamos, mas geralmente essa iniciativa vem dos donos”. Desta forma, confirma-se as proposições de Assunção e Sicsú (2001) de que as inovações nessa indústria são marginais e incrementais, uma vez que as pequenas mudanças que ocorrem são baseadas nas mudanças ocorridas em empresas de outras regiões.

Quanto a ausência de tecnologia nas cerâmicas, percebe-se que, com o mercado saturado de competidores, a tecnologia poderia melhorar a produtividade e reduzir os custos de produção. Além disso, como o trabalho é pesado, cada vez menos pessoas querem trabalhar no ramo e a automatização do processo produtivo poderia ser uma solução para essa questão. Esse problema é percebido pelo entrevistado F1 ao dizer que o grau de tecnologia na empresa “[...] é meio termo *né*, porque eu tenho uma área da produção que é automatizada, mas o restante é tudo braçal”. Os principais fatores que dificultam a implementação de tecnologias nas indústrias são: alto custo, sendo muito caro para as empresas automatizarem os processos, uma vez que, segundo o entrevistado C3 “[...] os equipamentos aqui no Brasil são muito superiores no valor [...]”; falta de mão-de-obra qualificada para operar as máquinas, pois o serviço das cerâmicas é mais braçal e pesado, e os funcionários além de serem pouco qualificados para trabalhar com as máquinas, na percepção do entrevistado B2, também “[...] não têm muita experiência no ramo”, sendo necessário contratar pessoas de lugares distantes para mexer nos equipamentos; o *layout* das empresas, onde o entrevistado A2 argumenta que “[...] por ser fábricas que foram construídas há muito tempo *né*, sem ter projeto e com esse *layout* não dá certo por questão de espaço [...]”, já que os equipamentos mais modernos necessitam de um espaço diferente dos antigos; e, a insegurança dos funcionários da produção quanto a instalação da tecnologia, onde os colaboradores da Produção demonstraram sentir medo tanto de serem substituídos pelas máquinas, quanto de manusear os equipamentos, pois como o entrevistado D3 pontua “[...] a gente sentia medo de estragar o material [...]”. Desta forma, comprovou-se parte dos argumentos de Assunção e Sicsú (2001), que pontuaram que a ausência de tecnologia está presente em todas as etapas da produção, contudo, as entrevistas revelaram que as empresas da região estão começando a investir na automação de equipamentos, sendo que uma parte do processo produtivo já utiliza tecnologia.

Ainda quanto a Produção, outro ponto percebido no estudo foi o arranjo físico inadequado, que é um problema porque dificulta a realização do processo produtivo, tornando-o desorganizado e reduzindo a produtividade. Como a maioria das cerâmicas possuem uma estrutura antiga, foram pensadas para os equipamentos disponíveis na época e não houve preocupação em instalar uma estrutura mais

flexível, pois não imaginaram que seria preciso modificá-la. Ao ser questionado sobre o assunto, o entrevistado A2 respondeu que “não estão dispostas adequadamente não, justamente porque nossa empresa é antiga *né*, então ela vai aumentando, mas sem um planejamento, um projeto [...]”.

Já em relação aos fatores e problemas da *Administração de Marketing*, destacam-se a localização inadequada, a limitação do *mix* de produtos, dentre outros.

A localização inadequada é um fator prejudicial para as indústrias pesquisadas, uma vez que estão longe da fonte de matéria-prima e o custo de transporte da argila é alto. O entrevistado E2 posicionou-se dizendo que “[...]isso onera mais os nossos custos de produção *né*, acaba ficando mais caro pelo transporte da matéria-prima”. A maior parte das empresas está distante e as que ainda estão próximas à fonte de matéria-prima já se preocupam com esse fator. As cerâmicas foram construídas próximas as jazidas, porém estas estão se esgotando. Como foi observado pelo entrevistado D1 “[...] hoje já se torna distante porque a argila que tinha aqui por perto, aqui no município já foi se acabando [...]”, nota-se que esse problema passou a ocorrer após as empresas explorarem toda a matéria-prima da região, que como pontuado ao longo do trabalho, trata-se de um recurso ambiental finito. É válido destacar que as cerâmicas estão desenvolvendo estratégias para o transporte da argila, como contou o entrevistado F1 “[...] infelizmente *pra* levar maquinário *pra* longe e tirar a estrutura que eu tenho hoje não compensa, [...] mas eu já me adaptei, adquiri uma carreta, que *aí* onde é longe eu puxo de carreta, que eu trago mais barro, e onde é perto eu puxo de caçamba”. Essa observação confirma o que foi explicitado por Fiemg e Feam (2013), de que, o transporte da argila para longas distâncias é inviável devido ao seu baixo valor unitário, evidenciando-se que as instituições enfrentam grandes dificuldades em relação ao transporte da argila para as fábricas, aumentando os custos de produção. Um segundo problema da área de *Marketing* é a limitação do *mix* de produtos, que é uma grande desvantagem porque a empresa está perdendo espaço de mercado e os clientes estão precisando se deslocar de uma organização para outra em busca das mercadorias. O entrevistado B3 afirma que em relação a variedade de produtos “[...] ainda falta, era *pra* ter mais, [...] porque as vezes vem um caminhão, ele tem que pegar 3000 peças lá em São Roque e vir aqui *pra* completar a carga [...], *aí* a gente tenta botar isso na cabeça do patrão, mas ele diz que não vai mexer com isso mais não [...]”. Com os argumentos utilizados pelos entrevistados, foi possível inferir que essa limitação ocorre tanto por decisão dos donos (segmentação de mercado) que em alguns casos resolveram focar em uma parte específica do mercado, quanto porque não possuem os recursos necessários para a fabricação dos produtos demandados, assim como percebe-se na fala do entrevistado E1 de que “[...] hoje *tá* entrando muito no mercado aquela telha branca [...] que nós não temos condições de fornecer, porque nós não temos matéria-prima *pra* isso e a estrutura também não comporta fazer esse tipo de produto”. Essa ideia contrapõe-se um pouco ao argumento de Souza e Arica (2006) de que, devido a tecnologia

utilizada para o processo de queima a variedade de produtos é limitada. Na realidade a limitação quanto ao *mix* de produtos nas empresas da região deve-se ao fato de que estas não conseguem adquirir o tipo de argila necessário para fabricá-los, como a argila branca.

Na *Administração Financeira* evidenciou-se como fatores e problemas organizacionais, a falta de incentivos governamentais, tal como elencado por outros autores, e também a inadimplência dos clientes e a baixa lucratividade, que não foram citadas na literatura.

Quanto a falta de incentivos governamentais, percebe-se que as empresas não recebem incentivos para crescer, para se desenvolver. Conforme a percepção do entrevistado C1 são necessários “[...] incentivos do governo *pra* poder encaminhar a automação dos equipamentos porque hoje fazer com recurso próprio é muito difícil”, contudo o governo não oferece ajuda a elas, mas deveria, pois como o setor exerce importante papel econômico no país, o desenvolvimento das empresas de cerâmica vermelha também seria benéfico para o crescimento regional e nacional. Como pontua o entrevistado A2, esse problema acontece porque as empresas “não têm muito relacionamento com o governo, não têm muito acesso as pessoas do governo [...]” e hoje infelizmente esse é um fator imprescindível para conseguir benefícios governamentais. Na percepção dos entrevistados, os poucos incentivos existentes são o Sistema “S”, parcerias com instituições federais de ensino e financiamentos. Assim como estudado por Rocha e Palma (2012), a entrevista possibilitou inferir que os incentivos do governo no setor são poucos, sendo que os destaques feitos pelos entrevistados foram para projetos executados pela Administração Pública Indireta.

Apesar de não encontrado na literatura, um ponto que pode ser destacado como uma limitação nas indústrias de cerâmica vermelha é a inadimplência dos clientes, pois, se a empresa não recebe, esta ocorrência pode contribuir para a falta de recursos, inviabilizando o pagamento de fornecedores/credores. Além disso, conforme relatado pelo entrevistado C3, a inadimplência dos clientes “[...] interfere muito porque você não consegue investir na sua própria empresa, você fica sempre limitado, pois você não tem o recurso *pra* poder tá inovando e investindo”.

Ainda na área de Finanças, observa-se que as organizações apresentam baixa lucratividade, tendo em vista um mercado altamente competitivo nesta região. Sendo assim, se a empresa não lucrar, não consegue sobreviver. Somado a isso, o entrevistado B3 pontuou que o setor enfrentou uma forte crise econômica recentemente, agravando a situação financeira. Para o entrevistado D2 “[...] o que a gente percebe como problema é a lucratividade baixa, porque nos últimos anos as vendas caíram muito, não só aqui, e então a gente vende aceitando um lucro menor *pra* poder ter espaço no mercado”.

Na *Administração de Materiais* a limitação identificada foi a falta de conhecimento e controle da qualidade da matéria-prima, uma vez que esta interfere diretamente na qualidade do produto final, como mencionou o entrevistado D3 ao dizer que “a matéria-prima que é utilizada aqui é sempre

procurando o melhor, porque [...] *pra* chegar ao ponto de você fazer um material bom tem que ter um barro bom *né* [...]”. Realizar o controle da qualidade da matéria-prima é de extrema importância, pois como o entrevistado C3 observou “na mesma jazida pode ter vários tipos de barro *né*, então eles têm retração diferente, medidas diferentes, então tem que ir ajustando de acordo com a matéria-prima[...]”. Para controlar a qualidade da argila algumas instituições realizam alguns testes, mas a maior parte do processo é realizado de forma empírica, conforme o conhecimento e a experiência dos colaboradores. O entrevistado D2 descreveu que esse processo “[...] são pesquisas, testes, vai tirando amostras da argila, trazendo, fazendo os testes, misturas, leva *pro* forno, vê se as peças estão boas, se não está quebrando e vai fazendo isso até ver se está bom [...] e se a gente precisar tem o laboratório do *Ifes* [...]”. O entrevistado B3 também relatou essa etapa, dizendo que é realizada “só na experiência mesmo, experiência *né*, nós tínhamos um laboratório aqui, mas o laboratório *tá* até parado agora [...]”. Esse processo torna-se desvantajoso, pois os produtos finais podem não alcançar a qualidade desejada e ficar fora de padrão, fazendo as empresas perderem material e tempo para conseguir encontrar o ponto certo para realizar a produção. Com isso, pode-se confirmar os argumentos de Savazzini-Reis e Silva (2017) e de Assunção e Sicsú (2001), de que as olarias utilizam métodos empíricos para a escolha e dosagem da matéria-prima, influenciando nas características das peças e nos custos de produção.

Quanto aos fatores e problemas da *Administração de Recursos Humanos*, dentre outras limitações, foram assinaladas a desqualificação da mão-de-obra e a falta de treinamento, como descrito na literatura, bem como o alto número de faltas (absenteísmo) e a falta de incentivos, que não foram citados nos trabalhos pesquisados no Referencial Teórico.

A desqualificação da mão-de-obra é uma grande barreira para as cerâmicas. Por se tratar de uma atividade braçal e pesada, a preocupação da organização com a qualificação da mão-de-obra é deixada de lado, e se as pessoas não souberem realizar as tarefas podem acarretar em perdas e reduzir a produtividade das organizações. Através da percepção dos entrevistados percebe-se que os fatores que fazem com que esse problema aconteça são: a falta de experiência dos colaboradores, sendo que o entrevistado C2 discorreu que “[...] as vezes vem uma pessoa, tipo assim, que trabalha na roça, nunca trabalhou em cerâmica, não tem experiência [...]”; a dificuldade de encontrar trabalhadores dispostos a atuar no ramo, pois conforme o entrevistado C1 pontuou “[...] existe uma falta de mão-de-obra na nossa região muito grande *né*, as pessoas não estão querendo fazer mais o serviço braçal e pesado [...]”; a falta de instrução dos funcionários, onde o entrevistado A2 afirmou que “[...] o baixo grau de instrução, de escolaridade dos funcionários, isso atrapalha”; a ausência de cursos na área, que foi evidenciada pelo entrevistado D2 ao dizer que “[...] não tem nenhum curso, nada nessa área, não tem nada para especializar, qualificar os funcionários [...]”; e, a crise vivenciada no setor, que fez com que as organizações não investissem em recompensas e na capacitação dos colaboradores, como

foi afirmado pelo entrevistado B1 que “[...] tem mão-de-obra ruim, talvez por falta de salário [...]”. Nesse ponto, percebe-se grande conformidade com a visão de Assunção e Sicsú (2001) de que os colaboradores nas cerâmicas apresentam baixa escolaridade e qualificação profissional formal. Outro ponto que está associado com a desqualificação da mão-de-obra corresponde à ausência de um processo de recrutamento e seleção adequado. Esse processo é essencial para selecionar as pessoas adequadas para atuar em cada cargo e se ele não ocorre, o risco dos trabalhadores não serem qualificados para sua tarefa é alto. Algumas das olarias pesquisadas não possuem um processo de recrutamento e seleção e onde ele existe, de acordo com o entrevistado F1, se dá por meio de “[...] um tempo de experiência, assina a carteira e faz contrato de experiência, ensinamos ele a trabalhar do nosso jeito, se ele se adaptar ele fica, se ele não se adaptar a gente dispensa”. Com isso, é possível perceber que as cerâmicas contratam os funcionários apenas com base no desempenho observado na empresa durante um período, o que contribui para que a mão-de-obra não seja adequada.

Um problema que se relaciona com a desqualificação dos funcionários é a falta de treinamento. Como a mão-de-obra que atua no setor é pouco qualificada, a ausência de treinamento pode acarretar a erros e perdas no processo produtivo, uma vez que não é ensinado aos funcionários a maneira correta de realizar as operações. Sobre o treinamento o entrevistado D1 disse que a Cerâmica D “[...] não investe assim em cursos, essas coisas assim, a gente tenta ensinar com o conhecimento aqui da gente, da própria empresa”, o que confirma as observações de Assunção e Sicsú (2001) de que essa não é uma atividade que acontece corretamente nas cerâmicas. Conforme citado pelos entrevistados, os treinamentos oferecidos são apenas para algumas funções, sendo que o entrevistado E1 argumentou que “no setor de produção só na parte de elétrica e manutenção, a parte de carregamento, enforna, essa parte mais braçal não, porque é um serviço bem repetitivo, não necessita [...]”. Assim, percebe-se que esse problema ocorre porque não há preocupação em investir na qualificação dos funcionários, oferecendo na maioria das vezes apenas o treinamento exigido por lei.

Ainda na área de Recursos Humanos, destaca-se um problema não apontado na literatura, o alto índice de faltas (absenteísmo). Como já discutido, por se tratar de um trabalho manual, a empresa depende dos funcionários para executá-lo e se eles faltam a empresa não produz. O entrevistado C2 afirmou que os funcionários “faltam muito e [...] acaba um outro tendo que tentar suprir a falta do que não veio, *pra* não deixar parar”. Quando questionado sobre a razão das faltas dos colaboradores, o entrevistado F3 respondeu que “alguns faltam por preguiça mesmo, outros porque costumam beber demais, outros por motivo de doença”, enquanto o entrevistado A2 disse que “muitas [...] nem são justificadas, simplesmente faltam [...]”, e o entrevistado C1 destacou que a razão para as faltas são as “[...] problemas familiares, mas principalmente o alcoolismo [...]”. Ainda foram citados outros motivos, como doenças, comparecimento ao médico e dentista e problemas pessoais que não podem

ser resolvidos no final de semana. Ao analisar esses fatores, pode-se inferir que os colaboradores estão desmotivados para trabalhar e seria essencial para a empresa oferecer incentivos para eles.

Atrelado a questão anterior existe a falta de incentivos para os funcionários melhorarem o seu desempenho. Devido as características das atividades laborais são necessários incentivos, benefícios para que os colaboradores se mantenham motivados a trabalhar e não faltem. Contudo, as organizações oferecem poucos incentivos e, conforme citou o entrevistado B2, foi necessário cortar muitos dos benefícios que existiam “[...] por causa dessa crise que entrou [...]”. Alguns dos incentivos destacados na visão do entrevistado A2 foram “[...] a questão da remuneração” e, de acordo com o entrevistado A3 “[...] no final do mês tem uma bonificação[...]”. Uma importante reflexão sobre esse ponto refere-se ao fato de que muitas vezes as empresas oferecem benefícios para os colaboradores, mas não os veem como tal. Isso foi percebido porque os entrevistados não citaram incentivos quando questionados diretamente sobre eles, mas os pontuaram em outras indagações.

Finalmente, quanto aos fatores e problemas organizacionais relacionados a *Gestão Empresarial*, observa-se que a estrutura de gestão familiar é uma característica limitante para as olarias. Esse modelo de gestão pode ser considerado um problema porque como as pessoas que trabalham nas cerâmicas são parentes, sabem que não serão despedidas, pois não estão ali apenas por suas competências, mas pela proximidade com os donos, sendo essa característica percebida pelo entrevistado F1, que afirma que “[...] quando o funcionário não está cumprindo com a parte dele, você pode mandar embora e quando é família você não pode [...]”. Além disso, também por serem constituídas por pessoas de uma mesma família as relações são complicadas, uma vez elas pensam diferente, querem expor sua opinião e que ela seja aceita, sendo necessário ter muito cuidado em como se fala para não magoar o outro, pois como afirma o entrevistado D2 “[...] como é família a gente não pode falar qualquer coisa, pra não ofender [...]”. Na maioria das cerâmicas analisadas, essa estrutura é considerada como uma das principais fontes de problemas, não pela estrutura em si, sendo ela considerada boa por algumas pessoas pesquisadas, mas porque as pessoas têm estabilidade em seus cargos e então não se preocupam em dar o seu melhor e garantir a continuidade do negócio, bem como porque a maior parte das decisões parte dos donos, impossibilitando que os demais colaboradores da área de Gestão Empresarial participem ativamente da atividade empresarial. Como Souza e Arica (2006) pontuam, se ocorresse uma reestruturação nesse modelo administrativo a instituição poderia ter benefícios relativos ao funcionamento da empresa como um todo. Assim, é possível perceber que essa característica está atrelada aos outros fatores e problemas apontados, visto que, se fosse adotado um modelo de gestão mais profissional, possivelmente seriam corrigidas as limitações anteriormente citadas, já que grande parte delas acontecem porque as atividades de planejamento, organização, direção e controle não são executadas adequadamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho mostrou-se importante para a gestão das indústrias de cerâmica vermelha de Colatina e São Roque do Canaã – ES, ao investigar os principais fatores e problemas que estão presentes nessas organizações. Por meio da realização de dezoito entrevistas semiestruturadas, em seis olarias da região, foram coletadas informações com profissionais da alta direção das empresas, da área administrativa e da produção, possibilitando a análise qualitativa dos dados e o destaque de alguns achados do estudo.

Os principais problemas e fatores evidenciados no trabalho, estão presentes nas diversas áreas organizacionais, podendo-se destacar os seguintes achados: na Administração da Produção, a falta de controle de qualidade, falta de inovações tecnológicas, ausência de tecnologia e arranjo físico inadequado; na Administração de *Marketing* a ênfase é para a localização inadequada e a limitação do *mix* de produtos; na Administração Financeira, a falta de incentivos governamentais, bem como a inadimplência dos clientes e a baixa lucratividade; na Administração de Materiais ressalta-se a ausência de conhecimento e controle da qualidade da matéria-prima; na Administração de Recursos Humanos foram citadas a desqualificação da mão-de-obra, a falta de treinamento, o alto número de faltas (absenteísmo) e a ausência de incentivos; já na Gestão Empresarial, o ponto de maior discussão foi a estrutura de gestão familiar.

Através da discussão dos resultados, foram elencados os principais fatores que ocasionam os problemas organizacionais nas cerâmicas. Uma importante observação que pode ser feita quanto a eles é que, a gestão administrativa das instituições provoca, indiretamente, grande parte dos problemas, uma vez que a estrutura de gestão familiar dificulta a implementação de mudanças nas empresas e promove a centralização das decisões, interferindo em todas as áreas organizacionais.

Ainda é relevante destacar que este trabalho pode servir como base para estudos aprofundados sobre a gestão das empresas de cerâmica vermelha, contribuindo para um melhor entendimento sobre os problemas organizacionais presentes nessas empresas, além de poder ser utilizado como ferramenta para o desenvolvimento de melhorias nas olarias.

Assim, com a realização da análise dos achados desta pesquisa, é possível observar que alcançou-se o objetivo geral de investigar os fatores que influenciam nos problemas organizacionais da indústria de cerâmica vermelha dos municípios de Colatina e São Roque do Canaã, estado do Espírito Santo, segundo a percepção de profissionais que atuam neste ramo.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSUNÇÃO, Flávia de Oliveira; SICSÚ, Abraham B. Capacitação, inovação local e competitividade da indústria de cerâmica vermelha no nordeste. **Revista Produção** [online]. 2001, v.1. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2001_tr80_0680.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2019.
- AZEVEDO, Kamylla Martha. **Diagnóstico organizacional da empresa Comércio de Tecidos Pereira LTDA**. Tijucas: Universidade do Vale do Itajaí, 2007. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Kamylla%20Martha%20Azevedo.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2018.
- BERNARDES, J. A.; FERREIRA, F. P. de M. **A questão ambiental: diferentes abordagens**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. São Paulo: Manole, 2014b.
- CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ES BRASIL. Cerâmica Vermelha no Espírito Santo. 08 set. 2011. **Revista ES Brasil**. Disponível em: <<https://esbrasil.com.br/ceramica-vermelha-no-espírito-santo/>>. Acesso em: 03 mai. 2019.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS (Fiemg); FUNDAÇÃO ESTADUAL DO MEIO AMBIENTE (Feam). **Guia técnico ambiental da indústria de cerâmica vermelha**. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<http://www.sindicermg.com.br/estudante/GuiaAmbientalCeramicaVermelha.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2019.
- FRANCISCO, Marco Antônio; NASCIMENTO, Régis Garcia do. **Aplicação de um diagnóstico organizacional na empresa Tijuvel**. Tijucas: Universidade do Vale do Itajaí, 2015. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Marco%20Antonio%20Francisco%20e%20Regis%20Garcia%20do%20Nascimento.pdf>>. Acesso em: 06 mai. 2019.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

- JESUS, Gabriel de. Mercado de cerâmica vermelha no Brasil. 18 dez. 2015. **SEBRAE Mercados**. Disponível em: <<http://sebraemercados.com.br/boletim-mercado-de-ceramica-vermelha-do-brasil/>>. Acesso em: 01 mai. 2019.
- KISIL, Marcos. **Gestão da mudança organizacional**. Colaboração de Tânia R. G. B. Pupo. Vol. 4. (Série Saúde & Cidadania). São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MAFRA, Antero Tadeu. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha**. 1999, 128 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa De Pós-Graduação Em Engenharia De Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80555/144667.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 09 mar. 2019.
- MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- NUNES, Mônica Belo. **Impactos ambientais na indústria da cerâmica vermelha**. Rio de Janeiro: REDETEC, 2012. Disponível em: <<http://respostatecnica.org.br/dossie-tecnico/downloadsDT/NTcwNQ==>>. Acesso em: 04 mar. 2019.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- POSSES, Ivana Pereira das. **Caracterização tecnológica de blocos cerâmicos de alvenaria de vedação produzidos por empresas cerâmicas do estado do Espírito Santo**. 2013, 149 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/3965/1/tese_7217_IVANA%20PEREIRA%20DAS%20POSES.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2019.

- ROCHA, A. F.; PALMA, M. A. M. Gestão da inovação e capacidade competitiva: uma análise não paramétrica no setor cerâmico de Campos dos Goytacazes, RJ. **Revista Cerâmica** [online]. 2012, vol.58, n.346, pp.244-252. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0366-69132012000200016>>. Acesso em: 09 mar. 2019.
- SAVAZZINI-REIS, A; SILVA, M.S. Análise do desempenho de blocos cerâmicos produzidos na região de Colatina-ES. **Revista Cerâmica Industrial**. 2017, vol.22, n3, p.39-46. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.4322/cerind.2017.018>>. Acesso em: 15 mar. 2019.
- SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: InterSaberes, 2012.
- SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Sebrae). **Diagnóstico setorial da indústria de cerâmica vermelha e olaria do Espírito Santo**. Espírito Santo, 2009.
- SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**. 2015, vol.17, n. 1. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113>>. Acesso em: 19 mar. 2019.
- SILVA, Rodrigo Belmonte da. **Diagnóstico organizacional como base para o planejamento estratégico**. 2010, 177 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8138/SILVA%2c%20RODRIGO%20BELMONTE%20DA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 06 mai. 2019.
- SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- SOUZA, Sebastião Décio Coimbra de; ARICA, José. Mudança tecnológica e estratificação competitiva em um arranjo produtivo do setor ceramista. **Revista Produção** [online]. 2006, vol.16, n.1, pp.88-99. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132006000100008>>. Acesso em: 11 mar. 2019.
- STADLER, Adriano; PAIXÃO, Marcia Valéria. **Modelos de gestão**. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012.