

Estudo em uma Cooperativa do Ramo de Tecnologia da Informação: Transformações na Estrutura e nos Processos

Carlos Everaldo Silva da
Costa

Weldja Fragoso Dos
Santos

Maria Aparecida da Silva

Júlio César de Santana
Gonçalves

Universidade Federal de Alagoas - UFAL

RESUMO

As organizações podem atuar em diversos ambientes, sejam eles substantivos ou instrumentais, visando apenas um objetivo comum como o de bem-estar ou o lucro. As cooperativas, organizações, passam ultimamente por um processo de transformação, que pode estar relacionado a empresarização e ao ambiente cada vez mais utilitário. Dentro desse contexto, o seguinte estudo de caso teve como base uma pesquisa aprovada pelos órgãos IEL/SENAI – SEBRAE- CNPQ em Maceió, Alagoas, no intuito de que instituições de ensino apoiassem cientificamente determinadas organizações para buscar discussão e troca de informações sobre suas necessidades. Nesse intuito, a pesquisa teve como objetivo estudar uma das organizações filiadas ao projeto geral, que foi uma cooperativa do ramo de tecnologia da informação, cuja mesma atua em várias cidades do Brasil. O artigo teve como metodologia a pesquisa-ação, com auxílio da análise de dados através da observação direta e da pesquisa documental. Como consideração, a análise inicial, feita em seis meses, demonstrou aspectos disfuncionais no que diz respeito à estrutura e aos processos, e que, devido à metodologia do estudo, foi elaborado um diagnóstico científico e algumas diretrizes, para servir de ferramenta aos gestores da organização e também para enriquecer os estudos sobre estruturas e processos.

Palavras-chave: Empresarização. Controle. Estrutura. Processos organizacionais.

1. INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional passa, cada vez mais por uma tendência, que aqui consideramos como processo de empresarização. Processo esse que se habitua a uma sociedade que busca cada vez mais mensurar (RAMOS, 1989) seus resultados como forma de medir as ações organizacionais. Segundo Prestes Motta (2002, 2004) tendo como base Weber (2004), a autoridade racional-legal baseada em regras pré-determinadas, escritas e formais, possui nessa sociedade atual, maior destaque e relevância. Nesse contexto, o processo de especialização das atividades (Mintzberg, 2006, Hall, 2004) organizacionais tende a tornar as relações cada vez mais impessoais e/ ou padronizadas. Para especializar necessita-se de profissionalização e com isso, o simples desejo de pertença pára em pré-requisitos, seleções através de mecanismos formais como os perfis, coincidindo ao que podemos encontrar no tipo ideal de burocracia weberiana (CARVALHO, 1998, MOTTA, 2002).

Nessa nova abordagem organizacional encontram-se também às cooperativas, que são organizações que possuem mecanismos democráticos de gestão (SAPOVICIS, 2004) e que economicamente possuem destaques consideráveis de participação no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Estudar uma cooperativa, fez a pesquisa se defrontar com dois pontos: a) o sentido inicial da cooperativa que seria a de atuar com democracia; com b) o ambiente atual das organizações que tende a ser utilitário (Ramos, 1989, SERVA, 1997). Esse ambiente que se transforma e que é objeto de estudos para vários pesquisadores no país corrobora com o estudo de Solè (2004) que diz que esse é um processo de empresarização e que se dá pelo fato de que o nosso mundo está para a organização que mais possui influência social que é a

empresa. Desde o nosso nascimento até a nossa morte (ETZIONI, 1967) as pessoas estão inseridas em organizações e a cada momento essas organizações passam cobrar pelos seus serviços e também passam a especializá-los. Essa eficiência e eficácia das empresas tende a ocorrer através das formas de controle que irão buscar reduzir as incertezas (TANNEMBAUM, 1975, HATCH, 1977, OUCHI, 1980 SILVA, 2003 e FARIA, 2004) existentes nos processos administrativos. Muitas dessas incertezas recorrentes das disfunções burocráticas que surgem.

Como consequência desse processo de organização interna mais padronizado e empresarial, é que uma organização que inicialmente possui uma coordenação e uma estrutura simples, tende a transformar seu modelo de organização para uma forma de coordenar mais complexa (MINTZBERG, 2006, WAGNER III, 2004). Essa complexidade se dá através da criação de níveis hierárquicos, departamentos e também com atividades operacionais mecanizadas (MORGAN, 1996), de uma forma que a gestão alcance os problemas estruturais e a partir daí possa sempre ajustá-lo (TAYLOR, 1960, MOTTA, 2002). É a ação clássica da administração que sempre retorna à sua origem industrial e repassada também sua influência às organizações prestadoras de serviços.

Uma forma de minimizar as incertezas organizacionais se dá através dos diagnósticos e das diretrizes de pesquisa que planejam as ações dos funcionários e direcionam o comportamento das pessoas nelas inseridas. A ação de estruturas e processos é apresentada de uma forma objetiva aos gestores que têm em seguida ferramentas como planilhas, tabelas, gráficos, assim como os fluxogramas das ações internas e externas da organização e os quadros de funções verificando o que cada funcionário executa diariamente. Isso resulta principalmente na preocupação com o cliente que tem como imagem inicial da organização o funcionário e com isso esse último tende a ser mais conhecedor (com novas formas de conduta) dos processos organizacionais para não os tornem disfuncionais.

Entender um pouco mais sobre como ocorre esse processo de padronização realizado através de um diagnóstico é que o presente artigo buscou estudar, e aqui, expor, dados científicos de um estudo que procurou auxiliar os gestores organizacionais da cooperativa no que diz respeito a conhecer sua organização e com isso trabalhar com as ferramentas de estruturas e processos. Para orientar o artigo, foi feita uma divisão teórica que teve como base os conceitos de organização e empresa, para que em seguida fosse possível tratar do processo de empresarização. Do processo de empresarização o artigo analisa formas de controle e tipos de estrutura organizacional, para depois fundir esses conhecimentos na cooperativa e que no final gerados e ferramentas de um diagnóstico para que seus gestores tivessem diretrizes organizacionais mais eficientes.

2. FUNDAMENTOS PARA A PESQUISA

O fundamento teórico é representativo para o pesquisador, assim como para os estudiosos e leitores, pois consegue apresentar uma mesma organização através dos diversos focos de estudos. Aqui se inicia a fundamentação compreendendo conceitos e formas de atuação das organizações.

2.1 ORGANIZAÇÃO E EMPRESA

Para tratar das organizações é importante frisar que Etzioni (1967, p.7), já afirmava que “a nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morremos numa organização”. O mesmo autor completa sua definição abordando que “a civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, com as formas mais racionais e eficientes que se conhece de grupamento social. A organização cria um poderoso

instrumento social, através da coordenação de grande número de ações humanas” (ETZIONI, 1967, p.7).

Sobre essas ações, o que todas as organizações têm em comum é que um número de homens se organizou em uma unidade social – uma organização – estabelecida com o propósito explícito de chegar a certas finalidades e que segundo Hall (2004, p. 30) são “relacionadas a um conjunto de metas e que as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade”. Assim, se a feitura de uma tarefa “requer mais do que um punhado de homens trabalhando juntos, eles não podem agir deixando cada um fazer aquilo que julgar que deva ser feito; antes é preciso que eles se organizem. Estabelecem, então, um clube ou uma empresa, organizam um sindicato (...) e formulam regras que irão governar as relações entre os membros da organização e os deveres de cada um deles” (BLAU e SCOTT, 1970, p.13).

Para Bernardes (1988, p.24) “organização é uma associação de pessoas caracterizadas por: ter uma função de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidade de seus próprios participantes; possuir uma estrutura formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo trabalho para transformar insumos em bens e serviços; e ser perene no tempo”. Fora algumas definições, uma tipologia diz que “às organizações são atribuídos certos tipos a cujo respeito podem ser feitas generalizações. Assim, existem organizações voluntárias e involuntárias, estruturas democráticas e autocráticas, hierarquias centralizadas e descentralizadas, associações de expressão e aquelas que agem como instrumentos” (KATZ e KAHN, 1987, p.129). Solé (2004) define organização como “conjunto de relações entre humanos” e que por outro lado, empresa é um “conjunto – singular – de relações entre humanos” (SOLÉ, 2004, p.1), sendo assim a empresa um fenômeno social total segundo Mauss.

A hipótese de Solé (2004) é que nosso mundo está voltado para a organização que o caracteriza, a empresa, e que este mundo está organizado por e para a empresa. Neste sentido, ele, assim como Schumpeter (1988) defende que são as empresas que vêm a criar as maiores necessidades no mundo de hoje e que “uma empresa é um sistema de atividade contínua perseguindo um fim de uma espécie definida” (WEBER, 1987, p.105).

2.2 EMPRESARIZAÇÃO E CONTROLE

Tratar de controle é tratar de burocracia. Esta segundo Motta (2002, p.19) é “uma solução organizacional que tenta evitar a arbitrariedade, o confronto entre indivíduos e grupos e os abusos de poder. Seu objetivo é organizar a atividade humana de modo estável para a consecução de fins organizacionais explícitos”. Com isso, uma das formas de se conseguir essa estabilidade é através do controle.

O controle constitui alvo da atenção de diversos autores da área de estudos organizacionais. A relevância do controle para Das (1989) é que esta é uma importante área de estudo, pois apresenta uma grande associação com outros aspectos funcionais da organização. Seguindo o contexto, Tannenbaum (1975, p.15) diz que “caracterizar uma organização de acordo com o seu padrão de controle é descrever um aspecto essencial e universal da organização que cada membro deve enfrentar e ao qual deve ajustar-se. Organização implica controle”. Uma organização social é uma associação ordenada de interações humanas individuais.

Com o controle, de acordo com Lebas (1980, apud Chiapello, 1996) a organização reduzir os graus de liberdade deixados às pessoas nas organizações, quer impedindo certas ações, quer aumentando o caráter desejável de outras ações. A definição de Tanennbaum (1975, p.18), a mais utilizada pela literatura especializada, diz que o controle vem a ser “qualquer processo, no qual uma pessoa, grupo de pessoas, ou organizações de pessoas determinam, e intencionalmente afetam, o comportamento de uma outra pessoa, grupo ou

organização”. Silva (2003, p.800) o define como sendo “um processo de busca de redução de incerteza”.

Podemos, no entanto, aproximar o conceito de controle de tal forma ao surgimento e à existência das organizações a ponto de considerar que estas surgem devido à busca de controle dos dirigentes. Nessa seqüência, dos conceitos aqui abordados o estudo segue para apresentar uma tipologia de controle mais relacionada ao modelo burocrático e estrutural.

2.2.1 TIPOS DE CONTROLE

Basicamente, os tipos de controle aqui abordados fazem parte principalmente dos trabalhos de autores como Perez Villariño e Schoenherr (1987, apud Carvalho, 1998) e Carvalho (1998), e de maneira mais ampla com as perspectivas de autores como, Ouchi (1980), Hofstede (1981), Perrow (1990), Pagès (1993), Hatch (1997), Courpasson (2000), Prestes Motta (2002), Faria (2004) e Mintzberg (2006). Através dessas perspectivas é que se enfatizam os três tipos básicos de controle. Estes são: o controle direto (ou regulativo, ou completamente intrusivo), o controle estrutural (ou normativo, ou burocrático, menos intrusivo) e o controle difuso (completamente não-intrusivo).

Como nosso estudo enfatiza os aspectos burocráticos, há de se apresentar apenas as características do controle estrutural, tendo naqueles autores, material teórico-empírico sobre a evolução e sobre os outros dois tipos de controle, o direto e o difuso.

Em uma organização mais burocrática, “o controle se fundamenta em normas escritas, na estrutura hierárquica e as tarefas passam a ser mais especializadas” (MONTE, 2003, p.271). Daí então, o controle ocorre através de normas estabelecidas previamente. As “tarefas que necessitam de uma maior qualificação, como as atividades administrativas, exigem este controle” (MONTE, 2003, p.272). Em tal caso, os requisitos técnicos irão indicar previamente a função, de forma específica e especializada, de cada profissional. Do mesmo modo que partindo desses pré-requisitos, há também a complexidade em suas funções de acordo com o nível ao qual o trabalhador se encontre (HALL, 2004). Hatch (1997) trabalha a complexidade tanto como sendo a diferenciação horizontal como a diferenciação vertical. A diferenciação horizontal seria a “subdivisão das tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros” (Hall, 2004, p.56) e é medida pelo número de diferentes departamentos que existem na organização (Hatch, 1997). Já a vertical, se volta à estratificação da hierarquia que determina a distribuição da autoridade e, segundo Hatch (1997) é medida pelo número de níveis existentes entre o topo da hierarquia e a base.

Em relação ao nível ocupado na organização, há também o fator centralização, que segundo Hatch (1997) e Hall (1984), está associado ao nível, dentro da organização, em que as decisões são tomadas. São utilizados nesta forma, mecanismos impessoais de controle (CARVALHO, 1998, OUCHI, 1980 e MINTZBERG, 2006).

A formalização é uma característica encontrada no controle estrutural. Segundo Hatch (1997), formalização define-se como o grau em que são padronizadas as regras, normas, políticas e procedimentos que coordenam as atividades dos cargos e funções na organização. As “normas e procedimentos concebidos para lidar com as contingências enfrentadas pela organização fazem parte do que se chama formalização” (HATCH, 1997, p.68).

A seguir o resumo das características de controle estrutural.

Tabela 1. Características do controle estrutural

Fonte: Carvalho (1998), Pérez Villariño e Schoenherr (1987 apud CARVALHO, 1998) e Hatch (1997)

Tipo	Alvo do controle	Onde se exerce	Meios	Modelos de análise	Característica de conformidade	Tipo de empresa
Estrutural (Normativo, Burocrático, Menos intrusivo)	Comportamento	-Organizações burocráticas -De negócios	-Normas -Regulamentos -Hierarquia -Critérios de seleção -Requisitos técnicos -Complexidade	Tipo ideal de burocracia	Certificação; Reconhecimento e titulação; Regulação, Premissas da tomada de decisão.	*Grandes empresas Capitalistas

De acordo com Wagner III (2004, p.309), a formalização “é o procedimento de planejar regulamentos e padrões que possam ser utilizados para controlar o comportamento organizacional”. Para tais autores, existem três tipos de formalização: a formalização por cargo, articulada pela documentação, com a seqüência das etapas que devem ser seguidas para a execução do trabalho; a formalização por fluxo de trabalho, que está voltada ao registro das metas para o fluxo de trabalho; e a formalização por regras, referindo-se a documentação de regras gerais que guiem o comportamento dos membros da organização.

Controlar os meios de produção, os investimentos, a tecnologia, o processo de trabalho”(FARIA, 2004, p.86). Porém o autor diz que controlar não só esses aspectos, mas também o controle de capital, os produtores assalariados, trabalhadores, os modos e os gestos das pessoas.

2.3 ESTRUTURAS E PROCESSOS

Uma vez que o homem se organiza para coordenar suas ações e interesses, surgem os modelos de estrutura que permitem “as pessoas trabalharem juntas e, por isso, realizarem coisas que ultrapassam a capacidade de indivíduos não organizados. A estrutura de uma empresa é o instrumento final pelo qual a mão-de-obra, distribuída pelo desenho dos cargos, é reiterada em uma totalidade significativa” (WAGNER III, 2004, p.301). Por essa razão que Blau (1974, p.12) define estrutura como sendo a “distribuição, em várias linhas, de pessoas entre posições sociais que influenciamos relacionamentos entre os papéis dessas pessoas”. Os papéis e posições sociais sendo compreendidas pela divisão do trabalho (HALL, 2004).

Dependendo da estrutura organizacional, problemas podem existir no tocante à coordenação e controle, influenciando o grau de formalização (WAGNER III, 2004).

O modelo de estrutura tratado como simples por Mintzberg (2006) caracterizou a organização objeto desta pesquisa, por possuir inicialmente a supervisão direta como mecanismo de coordenação, e pela tomada de decisão ser centralizada na cúpula estratégica, que é a parte chave da organização neste tipo de configuração.

Como a pressão externa está aumentando devido ao crescimento da tecnologia de informação e a exigência da qualidade dos serviços prestados pelo setor, é que a empresa se propôs a utilizar a força de padronização em seus processos de trabalho no intuito de descentralizar horizontalmente, mesmo que de forma limitada, buscando se enquadrar no que Mintzberg (2003) chama de estrutura burocrática mecanizada. Tal estrutura que preza a comunicação, assim como outras relações de trabalho mais impessoais, a presente pesquisa mostra essa relação de um discurso interno e de suas ferramentas gerenciais mal utilizadas que se configuram na verdade com a situação diária. É a operacionalização do controle estrutural.

Os processos organizacionais, em consonância á estrutura, fazem o gestor e seus funcionários: a) compreenderem de maneira clara as facilidades e as relações intrincadas entre as unidades simples ou complexas de trabalho; b) identificarem as relações que possam ser eliminadas ou alteradas; e c) permitirem identificar e suprimir os movimentos inúteis de um elemento qualquer (um requerimento, por exemplo).

2.3.1 COMUNICAÇÃO

As estruturas organizacionais, “com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornar-se sistemas de processamento de informações” (Hall, 2004, p.156). Os níveis organizacionais influenciam consideravelmente a interpretação da comunicação pelos indivíduos, pois as estruturas organizacionais determinam a sua trajetória. A comunicação é base para o poder, a liderança e a tomada de decisões (WAGNER III, 2004) e por essas razões é que o aspecto de estruturas e processos atua. Dessa forma, tanto verticalmente quanto horizontalmente as pessoas na organização devem estar relacionadas no que diz respeito à comunicação, como forma de interação interna, assim como com as pessoas que utilizam dos serviços dessas. Uma das soluções possíveis ao problema da comunicação são as famosas reuniões “que tem o potencial de revelar significados comuns entre os participantes, particularmente quando a intenção é obter um consenso” (WAGNER III, 2004, p. 169).

Como complemento, Barnard (1938), afirma que em uma organização a comunicação ocupa lugar central, porque a estrutura, a extensão e o alcance da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação. As comunicações quando não bem elaboradas podem passar por estágios de omissão, distorção e sobrecarga, tornando disfuncional o processo interno.

Quando os indivíduos de uma organização não conhecem seu tipo de estrutura, conseqüentemente não entenderão a trajetória da comunicação. Os receptores e a percepção, elementos vitais para a comunicação organizacional, interferem na tomada de decisões, pois a depender do modo como o receptor percebe a informação transmitida ocasiona execuções errôneas dos processos internos. Portanto a percepção do indivíduo receptor pode variar dependendo de suas necessidades, valores e interesses pessoais. Conseqüentemente sua interação com outras pessoas e a forma de percebê-las num processo de relação organizacional, afeta a comunicação.

Para o auxílio da comunicação, variáveis como os organogramas (para mostrar a quantidade de cargos e funções em uma organização de maneira objetiva) bem definidos, fluxogramas (gráfico em que se representam as unidades de trabalho de um órgão ou empresa, o curso do trabalho através dessas unidades, isto é, a situação de relacionamento entre elas, e as tarefas realizadas por essas unidades.) e os quadros de funções.

Após essa apresentação das funções estruturais e dos mecanismos que o controle traz às organizações, mostra-se aqui uma abordagem sobre cooperativas para que em seguida sejam relacionados as ações funcionais a esse tipo de organização, que de uma estrutura simples tende agora a mecanismos mais burocratizados de organização interna.

2.4 COOPERATIVAS

O cooperativismo surgiu com o desenvolvimento do Capitalismo Industrial como forma de reação dos trabalhadores às condições de exploração existentes no início do século XIX. “Perfaz um conjunto de idéias de muitos pensadores preocupados com os problemas sociais e econômicos, a projetar uma ordem econômica baseada na justiça social” (SAPOVICIS, 2004, p.1). No Brasil, o cooperativismo é considerado uma importante força econômica, movimentando 6% do PIB. Atualmente, passa por uma fase de credibilidade e expansão, conforme os dados da Organização das Cooperativas Brasileiras, que conta com

7.549 cooperativas cadastradas, gerando renda para mais de 5 milhões de cooperados (SAPOVICIS, 2004).

Entre os ramos que mais crescem no movimento cooperativista brasileiro estão as cooperativas de trabalho, incentivadas pelo Art. 442 da CLT, que, de um lado, viabiliza uma forma de terceirização de serviços, de outro, representa uma maneira de fraudar a lei para reduzir encargos trabalhistas (SAPOVICIS, 2004).

As cooperativas legítimas são fiéis aos princípios cooperativistas, especialmente a gestão democrática, um dos princípios básicos do cooperativismo, que incentiva a participação de todos no estabelecimento de suas políticas e tomadas de decisão e, com isso, legitima o movimento corporativista. O que nem sempre é verificado em alguns contextos econômicos.

Segundo Pinho (1982, p.62), o controle democrático ou a autogestão é também uma técnica praticada por empresas, para diminuir as tensões, melhorar as relações humanas, restituir aos trabalhadores a capacidade de auto-iniciativa criadora, reintroduzindo, na empresa, a noção de responsabilidade. No entanto, uma proposta societária ainda está longe de se assemelhar a uma cooperativa, em que todos são donos do empreendimento, na expectativa de conquistar melhor qualidade de vida. Uma cooperativa realmente democrática existe quando os sócios participam ativamente da definição de suas políticas (SAPOVICIS, 2004).

Os princípios cooperativistas, segundo (SAPOVICIS, 2004) não são regras inflexíveis; por isso, podem ser alterados, como mostram as revisões da Aliança Cooperativa Internacional – ACI. No entanto, os valores primordiais do Cooperativismo – solidariedade, liberdade, democracia e justiça social – não mudam. São sete os princípios legados pelos tecelões: adesão livre e voluntária; controle democrático pelos sócios; participação econômica dos sócios; autonomia e independência; educação, treinamento e informação e cooperação entre cooperativas.

2.4.1 A ORGANIZAÇÃO

Devido a não autorização por parte da organização, não será mencionado seu nome, porém essa cooperativa, atua através de uma rede de trinta filiais próprias que cobre todo o território brasileiro, é uma cooperativa que presta serviços de informática, telecomunicação e automações que conta com mais de dois mil profissionais cooperados. A assistência técnica de equipamentos de informática é possível por existir uma parceria com empresas fabricantes de equipamentos de tecnologia da informação (TI).

Os equipamentos recebidos passam por um processo de assistência de acordo com a forma de contrato e o processo de reparo exigido por cada parceira. As autorizações de reparo para equipamentos em garantia são solicitadas de forma diferente para cada marca, sendo necessários processos distintos de abertura e acompanhamento.

Com mais de vinte anos de existência, a empresa presta seus serviços através de um sistema de redes interligadas entre matriz e filiais, com gerenciamento e suporte feito por gerentes de contas que acompanham todas as etapas de execução do serviço. Em Maceió a filial possui doze cooperados que trabalham para dar suporte aos contratos de manutenção direta, de parceria e de atendimento avulso, onde por meio destes são atendidos de trezentos a quatrocentos chamados por mês, entre pessoa física e jurídica. Dessas informações, há de ser demonstrado o método utilizado para alcançar as análises e diretrizes estruturais e dos processos da organização.

3. METODOLOGIA UTILIZADA NESSA PESQUISA

A metodologia científica descreve, explica e justifica o método. Nesse mesmo sentido, Castro (1978) afirma que o objetivo do método é o de ajudar-nos a compreender, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo.

A presente pesquisa, realizada através de um estágio, em convênio CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico) e uma Instituição de Ensino Superior de Maceió, pôde ser escrita e justificada através das bases teóricas, assim como dos seus mecanismos de análise científica. O estágio que visava um diagnóstico na empresa de Tecnologia da Informação na cidade de Maceió, Alagoas, tinha como discurso de seu gerente a padronização de seus processos de trabalho para a criação dos manuais internos, que iam desde a entrada à saída dos produtos (computadores e impressoras) que chegavam para análise e conserto. O pesquisador teve nesse período, de setembro de 2006 a março de 2007, pouco tempo para uma análise mais profunda da organização e de seus indicadores de disfunção, pois o afastamento de alguns colaboradores durante esse período sobrecarregou setores vitais, comprometendo a estrutura.

O caminho escolhido foi o da análise interpretativa e documental dos processos já existentes na organização. A partir do método de pesquisa ação, foi possível analisar o manual interno da organização no que diz respeito aos processos internos que estavam sendo considerados ineficientes pelos gestores. A pesquisa ação, de acordo com Vergara (2005, p.203) “é um método de pesquisa que visa à resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação. Objetiva a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento da teoria”. É de certa forma, uma abrangência da pesquisa participante, segundo Vergara (2005).

Como o objetivo do método é o de ajudar-nos a compreender, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo (Castro, 1978), o estudo foi classificado como interpretativo, pois a partir de documentos e ações diárias na organização, foi possível ao pesquisador diagnosticar as possíveis falhas internas no sentido de ajustá-las.

O estudo de caso teve como unidade de análise a filial alagoana da Tecnocoop Informática. Os sujeitos da pesquisa foram: a recepcionista, técnicos, estoquista, enfim funcionários que fazem parte do processo, desde a chegada até a saída dos equipamentos. Além de analisar as disfunções resultantes da comunicação interna.

Uma das formas de coleta foi à observação direta, que além de se prestar a identificar e obter provas de certas suposições ajudou a construir a categorização mental da realidade (MARCONI e LAKATOS, 1990). Já a pesquisa documental esteve baseada nos arquivos existentes na própria organização. Desses métodos, a pesquisa analisa agora a organização através de seus dados empíricos que foram aqui demonstrados, como forma de facilitar a visualização da organização, por cargos.

Portanto a pesquisa foi desenvolvida seguindo os passos abaixo relacionados, para assim conhecer a situação atual da empresa e elaborar propostas de ações que tornem seus processos eficientes e geradores de resultados esperados por toda empresa como, serviços de qualidade e satisfação seus clientes. Os processos assim diagnosticados e elaborados a partir do objetivo da pesquisa, foram seqüenciados a partir da descrição dos cargos, dos elementos da estrutura e processos, das ações e diagnóstico e pelas sugestões elaboradas.

Segue agora a análise dos dados da pesquisa de forma resumida.

4. ANÁLISE DOS DADOS E AÇÕES DA PESQUISA

A cooperativa possui uma única unidade na capital alagoana que atende a todo o estado. Com o aumento da oferta de equipamentos devido à abertura de lojas e supermercados, que facilitam a compra de equipamentos de informática, a demanda por serviços de manutenção está em crescimento. O grande fluxo de equipamentos comprometeu à infra-estrutura da organização no tocante ao atendimento (serviços de assistência), trazendo transtornos aos funcionários/ colaboradores e aos clientes da cooperativa.

Tarefas foram sendo acumuladas, comprometendo a comunicação, o que facilitou a centralização disfuncional de processos e o surgimento de processos redundantes. Portanto, a visualização de uma reavaliação dos mesmos.

Como o mercado oferece uma remuneração superior para técnicos especializados ao nível dos cooperados dessa cooperativa pesquisada, a mesma vem perdendo colaboradores altamente qualificados, experientes e com grande conhecimento do funcionamento dos processos da empresa.

Ao observar os processos produtivos da cooperativa, percebeu-se que seu arranjo físico não facilitava a execução de seus processos e que as tentativas anteriores de reestruturação não foram mantidas nem monitoradas, causando nova desestruturação e desorganização dos processos, levando seus colaboradores a realizar as tarefas de forma arbitrária em alguns casos. O que conseqüentemente gerou padrões de fluxo confusos, estoque de materiais desnecessários, tempo de assistência de equipamentos excessivamente longos, inconveniências para os clientes, operações inflexíveis, fluxos imprevisíveis e altos custos.

Como a organização não possui um departamento de recursos humanos, a seleção de funcionários é feita através do departamento administrativo, que já se diz sobrecarregado, os estagiários são solicitados ao IEL – Maceió, enquanto os cooperados são efetivados através da matriz que se localiza no Rio de Janeiro. E mais uma vez o processo de recrutamento e seleção é realizado de forma orgânica. Em se tratando de uma empresa de tecnologia da informação, não foi percebido, além desses aspectos, a utilização eficiente de recursos tecnológicos para a realização, avaliação e controle desses processos.

Com esses problemas iniciais, o estudo ficou voltado a descrição dos cargos, análise da estrutura e de alguns processos da organização, das ações e dos diagnósticos e das sugestões.

4.1 DESCRIÇÃO DOS CARGOS

Pela importância de conhecer as responsabilidades de cada cargo realizou-se a descrição daqueles que são pertinentes à pesquisa para correta distribuição das tarefas e responsabilidades.

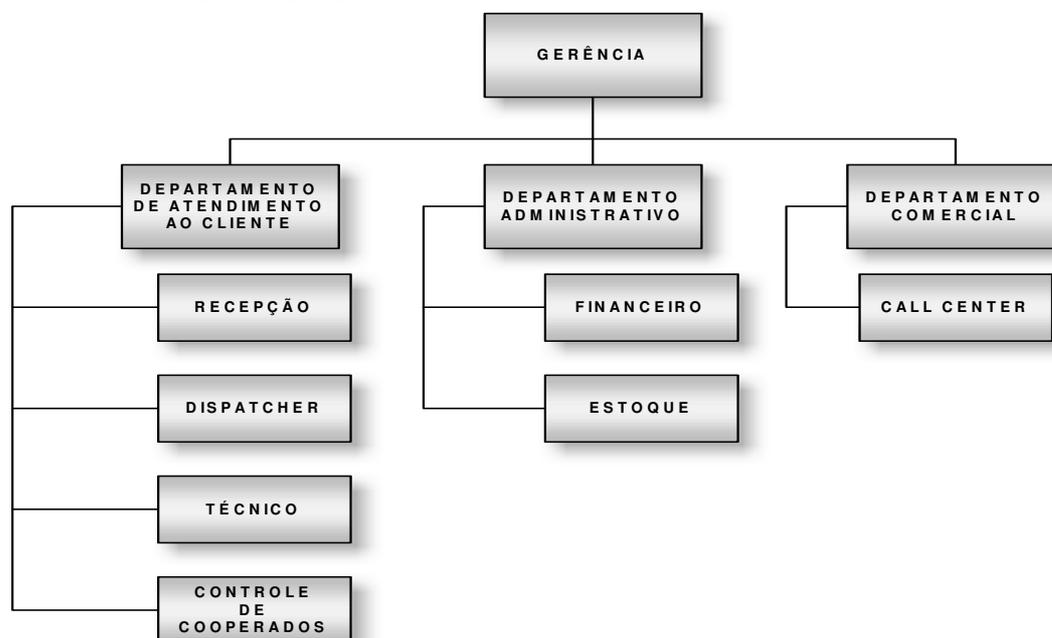
A **gerência** é o cargo que objetiva coordenar os demais e tomar decisões. Faz a comunicação com a matriz recebendo orientações para a implantação de melhorias nos processos, obtendo o suporte necessário para realização dos serviços. Comunica-se com todos os cooperados para gerir o serviço prestado pela cooperativa. O **financeiro** é a área encarregada da contabilidade da organização. Está subordinada à gerência, porém tem autonomia nas decisões que envolvem as contas da organização. Comunica-se com estoque, para emissão e notas fiscais, e recepção, para controle dos recebimentos dos serviços prestados. Já o **call center** (central de chamadas) atende as ligações telefônicas e as transfere aos setores solicitados quando necessário. Faz a comunicação dos orçamentos, gerados pelo estoque, aos clientes. Responsável por atualizar no sistema da empresa qualquer procedimento de comunicação com os clientes. O **estoquista** tem a função de ser o responsável pelo controle de estoque, saída e entrada de peças e equipamentos em garantia ou para novos serviços, além de fazer a cotação de preços e geração de orçamento dos serviços. A **supervisão de atendimento** é responsável pelos técnicos de laboratório e pelos técnicos de

campo, orienta a recepção e monitora os *dispatchers* (Função responsável pela abertura e monitoramento de chamados de serviços junto às parceiras da empresa. Comunica-se com a supervisão e **recepção**, que atende diretamente o cliente e emite as ordens de serviços). Para tal função é necessário ter qualificação técnica, bom relacionamento interpessoal. Subordinado a gerência, mas com poder de decisão no setor produtivo. Comunica-se diretamente com estoque, recepção e laboratório. O **técnico de laboratório** tem a função de reparo e de realizar testes nos equipamentos. Já o **técnico de campo** realiza atendimento ao cliente, fora da empresa.

4.2 ELEMENTOS DE ESTRUTURA E PROCESSOS

Para tornar a organização visivelmente funcional, utilizou-se o **organograma** que a própria organização já possuía. Alguns pontos do organograma foram discutidos ao longo do estudo.

Figura 1: Organograma da cooperativa
Fonte: Elaborado pela própria pesquisadora.



Além do organograma, o **funcionograma** auxilia o gestor, permitindo que este conheça melhor a organização. Esse verifica se as atribuições estão sendo desempenhadas na prática, se há setores realizando as mesmas funções e ou ainda se existe equilíbrio ou sobrecarga de tarefas. No início da pesquisa verificou-se acúmulo de funções, porém durante o mapeamento houve tentativa de desobstruir alguns setores. Contudo a saída de funcionários fez com que a situação se agravasse.

O quadro abaixo mostra o funcionograma em dezembro de 2006, quando dois estagiários ocupavam a função de *dispatcher*.

Tabela 2 – Quadro de funções (processo de assistência e reparo) da cooperativa
Fonte: Elaborado pelo próprio pesquisador

TAREFAS	CARGOS					
	1	2	3	4	5	6
Atendimento inicial						
Levantamento das necessidades						
Abertura de ordens de serviço						
Diagnóstico						
Orçamentos						
Negociação						
Armazenamento de equipamentos abertos						
Abertura de chamados						
Acompanhamento de chamados						
Reparo dos equipamentos						
Monitoramento dos reparos						
Solicitação de peças para reparo						
Teste de equipamentos						
Embalagem e limpeza de equipamentos prontos						
Armazenamento de equipamentos prontos						
Saída de equipamento (O. S. Concluída).						
Entrega de equipamento (saída)						

Cargos: 1 – recepcionista; 2 – supervisão de atendimento; 3 – técnico; 4 – dispatcher; 5 – estoque; 6 - telefonista

Porém ao término da pesquisa, com funções sendo acumuladas por outros cooperados, pela ausência de mão-de-obra, o funcionograma encontra-se modificado e funcionários acumulam atividades.

4.3 AÇÕES PROVENIENTES DA PESQUISA

Em cumprimento a proposta inicial do projeto, após a observação processos produtivos da empresa e os registros relevantes levantados pela pesquisadora, os pontos mais críticos foram examinados. É importante levar em consideração que, para a empresa ter mais resultados positivos e tornar eficientes as melhorias sugeridas, terá que analisar a possibilidade de rearranjo físico que engloba: disposição física dos processos dentro e ao redor da empresa; espaço necessário para a operação dos processos; e espaço necessário para as funções de apoio. À medida que o planejamento do processo e o planejamento de instalações progredirem, há um contínuo intercâmbio de informações entre estas duas atividades de planejamento, porque uma afeta diretamente a outra.

Por ser uma organização que está em transformação, há a necessidade de reorganizar a parte física, pois a produtividade está sendo comprometida. Foram percebidas oportunidades de melhoria na cooperativa. Dentre esses cita-se: a) planejamento do *lay out* de instalações. Estações de trabalho, áreas de atendimento aos clientes, áreas de armazenagem de materiais, corredores, banheiros, copa, escritórios. Ambiente com mais opções de distrações para o cliente em espera de atendimento, organização, limpeza do espaço e manutenção destes; e b) Mapeamento dos processos produtivos; medição da produtividade dos mesmos; redução do tempo gasto na realização dos serviços para diminuir o tempo de permanência dos equipamentos na empresa.

As sugestões seguirão a ordem do mapeamento do processo produtivo e levarão em conta as mudanças realizadas pela empresa durante a pesquisa. O fluxograma de processo geral, elaborado pela pesquisa, de serviços da cooperativa segue a seguinte ordem: I) atendimento ao cliente; II) diagnóstico; III) orçamento; IV) negociação com cliente; V) abertura de

chamados; VI) monitoramento de chamados; VII) realização de reparos; VIII) Solicitação de peças; IX) realização dos testes finais; X) Saída do equipamento.

Como fonte de informação o artigo apenas irá demonstrar fluxos e análises mais detalhadas das etapas relacionadas ao atendimento ao cliente, ao diagnóstico e ao pós-serviço. As outras etapas são comentadas de maneira mais resumida. O **Atendimento ao cliente** consiste no recebimentos de equipamentos, emissão de ordens de serviço de entrada e saída, recebe o pagamento pelos serviços prestados aos clientes dos equipamentos que não estão em garantia, armazena os equipamentos que serão encaminhados para diagnóstico e faz a retirada de equipamentos prontos que sairão da empresa para o cliente. Nessa fase, detectou-se a falta de material básico para a realização das tarefas, bem como deficiência em seu arranjo físico, o que tem dificultado a realização do processo de atendimento, ao passo que a recepção tem acumulado e realizado funções que atrapalham a recepção dos clientes. O recrutamento e a seleção para a função de recepcionista devem obedecer a critérios claros e compatíveis com o objetivo da empresa. O arquivo e demais materiais pertinentes à recepção devem receber alteração na sinalização e identificação. Os espaços destinados para o armazenamento de materiais usados nesses processos devem receber somente insumos próprios destes, como também a devida manutenção.

Existe necessidade da correta organização do espaço disponível para armazenamento de equipamentos, a não obediência deste resulta em atraso na identificação dos equipamentos para diagnósticos e a utilização do chão para tal pode trazer danos ergonômicos aos cooperados. Os procedimentos para a realização das tarefas de atendimento ao cliente, armazenamento de equipamentos recém chegados e arquivamento das ordens de serviço, devem estar disponíveis para o treinamento da recepcionista.

As considerações da pesquisa para essa área é a de padronização no atendimento como forma de tratar o cliente de forma solícita. Evitar conversas íntimas na recepção, tanto com o cliente como entre funcionários. Para auxiliar é interessante que os colaboradores da organização possam ser facilmente identificados pelo cliente, através de crachás e uniformes, em particular os que têm contato com o cliente. Como forma de monitorar e testar os processos a ferramenta do cliente oculto pode ser utilizada para medição do processo de atendimento, onde um cliente fictício é implantado para verificação de todo o processo de atendimento. Possibilita ainda a observação do tempo de realização de cada tarefa em cada setor da empresa. Para esse processo foi formulado **um fluxograma específico de atendimento**, indicando formas de atendimento aos clientes e também um **questionário de levantamento de necessidades** do cliente para se ter uma noção dos principais casos.

Tabela 3. Atendimento ao cliente: procedimentos incentivados e não-incentivados

Fonte: Elaboração do próprio pesquisador

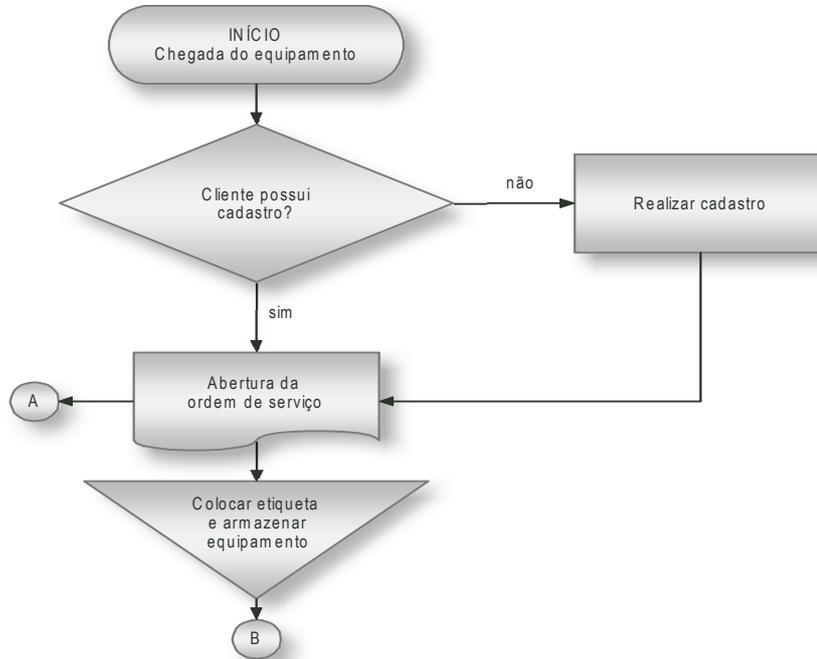
Ações incentivadas	Ações não-incentivadas
Receba o cliente com um sorriso. Cumprimentando-o com um bom dia ou boa tarde.	Envolver-se em conversas íntimas com o cliente.
Apresente-se e coloque-se à sua disposição.	Fazer o cliente esperar enquanto conversa ao telefone assuntos internos da empresa que podem esperar para depois do expediente.
Pergunte se o cliente já tem cadastro, caso não possua solicite os seus dados para efetuar o cadastro.	
Inicie a verificação do equipamento e observe seu defeito e se será necessário a intervenção de um técnico.	
Colocar etiqueta no equipamento com o número da ordem de serviço e encaminhar para o setor de equipamentos “abertos”.	Usar o ramal exclusivamente para esclarecimento dos processos.
Imprimir a ordem de serviço em duas vias de igual teor, essas assinadas pela recepcionista e pelo cliente, onde uma seguirá com o cliente e a outra será arquivada na empresa.	Comer na recepção. Discutir com os colegas de trabalho na recepção.

Devido às limitações de páginas por parte do trabalho, coloca-se aqui como exemplo para os demais fluxos, o que trata do atendimento ao cliente, que vai desde a chegada do

equipamento, realização do cadastro, abertura de ordem de serviço, até o momento de colocar a etiqueta para armazenar o produto.

Fluxograma 1. Atendimento ao cliente

Fonte: Elaborado pela própria pesquisadora.



As letras “A” e “B” que se encontram nas extremidades do fluxograma, demonstram que haverá ainda continuidade. No diagnóstico, fase em que é realizada uma verificação das correções ou solicitação de serviços preventivos dos equipamentos recebidos pela empresa, são realizados pelos técnicos ou descritos pelos próprios clientes. Dependendo do diagnóstico do equipamento e do tipo de contrato do cliente a ordem de serviço é aberta, onde não só o diagnóstico é descrito, mas também os dados do cliente e do equipamento. Para essa fase foram dadas sugestões como a criação do **balcão de testes**, a **alimentação de informações** contínua no sistema para que se organizem os arquivos e pastas com dados dos clientes, assim como o cumprimento do **prazo** para entrega do produto, passando maior segurança ao cliente.

Da mesma forma, fluxos foram elaborados para as demais fases da pesquisa, para que tanto o cliente como a empresa, pudessem estabelecer um melhor relacionamento. Porém, esse melhor convívio tende a ser ajustado a partir dos processos internos organizacionais melhorados.

No final das dez etapas configuradas com o resultado da pesquisa, pode ser de grande valia para a organização o contato pós-serviço, já que a prestação do serviço não termina com a entrega do equipamento. E sobre isso a empresa não tem nenhum controle dos clientes satisfeitos com os seus serviços. Dessa forma, o contato com o cliente depois do serviço é importante, pois pode desfazer qualquer mal entendido que por ventura possa ter acontecido durante o processo de reparo. Para essa etapa também foram configurados um fluxograma e um *script*.

5. CONSIDERAÇÕES

Considerando que o novo modelo de gestão é constituído de planejamento, execução, controle e de avaliação e com o diagnóstico pronto, a TECNOCOOP poderá montar seu planejamento. A empresa precisa passar por um rearranjo físico e preencher as vagas das funções essenciais para o funcionamento ordenado de seus serviços. O espaço e a organização são essenciais nesse momento. Nesse caso como os exemplos das fotos, dispostas nas páginas seguintes, a empresa pode sofrer com vistorias das parceiras. Com isso, de início, a TECNOCOOP poderá cumprir os prazos de serviços e começar a fazer pesquisas de satisfação com seus clientes, para melhorar o atendimento. Recomenda-se: a) implantar a estrutura descrita pelo organograma presente neste manual, tornando-o conhecido por todos os colaboradores. Descrevendo os cargos de maneira correta e delegando responsabilidades que os colaboradores poderão cumprir; b) reestruturar a visão e missão da empresa e torná-las visíveis aos cooperados e clientes. Internalizar o desejo da organização e fazer com que aos poucos a cultura organizacional cresça de forma saudável para a empresa; c) identificar os cooperados por meio de fardamento e crachás; d) construir um sistema interno de comunicação, eliminando ruídos; e) implantar política de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, no intuito de diminuir a rotatividade de cooperados da empresa.

Por fim, o arranjo físico é a extensão do planejamento de processos de produtos ou serviços. Ele introduzir nova tecnologia nas operações (STEVENSON, 2001). Dessa forma a pesquisa e a troca de informações entre instituição de ensino e empresas faz com que, estudos científicos, empíricos e ferramentas organizacionais sejam trabalhados no intuito de nortear os gestores na área de estrutura e processos para organizações de serviços. O estudo demonstrou que a organização, mesmo sendo uma cooperativa com estrutura simples, tende, devido às pressões de mercado, a se especializar no que diz respeito aos processos internos.

6. REFERÊNCIAS

- BARNARD, Chester. **The function of the executive**. Cambridge, Harvard University Press, 1938.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria Geral das Organizações: os fundamentos da administração integrada**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BLAU, Peter M. **On The Nature of Organization**. Nova York, John Wiley, 1974.
- BLAU, P. e SCOTT, W. **Organizações Formais**. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 1970.
- CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: UFAL, 1998.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978
- COURPASSON, D. **Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies**. Organization Studies, v.21, n.1, p.141-161, 2000.
- ETZIONI, Amitai. – **Organizações Modernas** – São Paulo: Pioneira, 1967.
- FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004.
- HALL, Richard H. **Organizações, Estruturas, Processos e Resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- HATCH, Mary Jo. Organization theory. **Modern, symbolic and postmodern perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 1997. Cap.9, p.297 – 310.
- HOFSTEDE, Geert. **Management Control of Public and Not-for-Profit Activities**. Accounting, Organizations and Society. Vol. 6, No. 3, pp. 193-211, 1981.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert Louis. **Psicologia social das organizações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisa, análise e interpretação dos dados**. São Paulo: Atlas, 1990.

- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MONTE, Távila Correia. Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder camuflada. Cap. 13, 255 : 274. In: **Organizações, Cultura e Desenvolvimento Local: a Agenda de Pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo, Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- _____. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Introdução à organização burocrática**. 2º ed. cap. 1 e 8. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- OUCHI, W. **Markets, bureaucracies and clans**. Administrative Science Quarterly, v.25, march, 1980.
- PAGÈS, Max. - **O Poder das Organizações: A Dominação das Multinacionais Sobre os Indivíduos** – São Paulo, Atlas, 1993.
- PERROW, Charles B. – **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo, Atlas, 1990.
- PINHO, Diva Benevides. O pensamento cooperativo e o Cooperativismo no Brasil. 3. ed., São Paulo, CNPq, 1982.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.
- SAPOVICIS, Tokko e SOUZA, Maria Tereza Saraiva. Gestão Social e Democrática em Cooperativas de Trabalho: um estudo de caso na coopdata Processamento de Dados. **Enanpad** Curitiba, Paraná, setembro de 2004.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. pp. 43: 66 São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- SERVA, Maurício. *A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa*. Revista de Administração de Empresas. v.37, n. 02. São Paulo: FGV, abr/jun 1997. p.18-30.
- SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle Organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro (37) 4: 797 – 816, Jul/Ago 2003.
- SOLÉ, Andreu. **¿Qué es una empresa ? Construcción de un idealtipo transdisciplinario**. Work Paper. Paris, 2004.
- STEVENSON, William J. **Administração das operações de produção**. 6º ed. cap. 2 e 6. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- TANNENBAUM, A. S. **O controle nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- TAYLOR, F. W. Princípios de administração científica. São Paulo: Atlas, 1960.
- TECNOCOOP. **Sobre a Tecnocoop**. Disponível em: <http://www.tecnocoop.com.br>
- VERGARA, SYLVIA CONSTANT. Métodos de pesquisa em ADMINISTRAÇÃO. São Paulo: Atlas, 2005.
- WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- WEBER, M. **Conceitos Básicos de Sociologia**. São Paulo: Moraes, 1987.
- _____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- _____. *Economia e Sociedade*. Brasília, Ed. Imprensa Oficial, 2004.