UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

LETICIA LIDIA CARDOZO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA CENTRAL GAMA

Palhoça

2019

LETICIA LIDIA CARDOZO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA CENTRAL GAMA

Relatório de estágio supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Rejane Roecker, Ma

Palhoça

2019

LETICIA LIDIA CARDOZO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO DE CASO NA COOPERATIVA CENTRAL GAMA

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 27 de junho de 2019.

_____

Professor e orientador Rejane Roecker, Ma.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Carolina Bithencourt Rubin, Dra.
Universidade do Sul de Santa Catarina

_____

Prof. Geraldo Gama Salles Filho, Esp.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho a minha família: aos meus pais, minhas irmãs e meu marido.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, meu marido e meus amigos por todo o apoio dado em toda minha vida e durante esta jornada de graduação.

Agradeço também a minha orientadora Rejane por todo apoio e ajuda para que criássemos um ótimo trabalho, e aos professores e a academia pelos ensinamentos compartilhados, que sei que levarei para toda minha vida.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.” (José de Alencar)

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi analisar de que forma o novo desenho da estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama está alinhado com os aspectos da governança corporativa, segundo seus colaboradores. Para tanto, foi desenvolvida a fundamentação teórica contemplando os tópicos: administração; abordagem sistêmica; organização, sistemas e métodos; estrutura organizacional; e governança corporativa. Metodologicamente, a pesquisa é aplicada, qualitativa, descritiva e estudo de caso. Os dados foram coletados a partir de pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionários semiestruturados e observação participante. Como resultados, constatou-se que o novo redesenho foi baseado nos princípios da governança corporativa. Pode-se entender como foi o processo de redesenho da estrutura, a partir da percepção dos colaboradores da organização. Além disso, foram apontados pontos fortes e fracos da nova estrutura organizacional, além dos principais desdobramentos do novo desenho. Como pontos fortes, tem-se a criação das diretorias; a criação de novas gerências; descentralização de decisões; melhoria nos processos; reconhecimento profissional; colaboradores conhecem os conceitos de governança corporativa; e a empresa segue os princípios da governança corporativa. Como pontos fracos, tem-se que: o Diretor Operacional acumula a função de Diretor de Negócios; falta de apresentação direta da governança corporativa; falta de clareza no processo de redesenho da estrutura organizacional; o redesenho da estrutura não foi apresentada aos colaboradores de forma adequada; mesmo havendo uma política de cargos e salários, não existe um plano de cargos e salários/plano de carreira; e falta de feedback dos superiores aos seus subordinados.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Governança corporativa. Cooperativa de Crédito.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Empresa vista como sistema de produção 19
Figura 2 - A organização como um sistema aberto 20
Figura 3 - Estrutura formal 23
Figura 4 - Estrutura informal 24
Figura 5 - Estrutura linear ou militar 25
Figura 6 - Estrutura funcional 27
Figura 7 - Estrutura Staff-and-line 28
Figura 8 - Estrutura tipo comissão ou colegiada 30
Figura 9 - Departamentalização funcional 32
Figura 10 - Departamentalização geográfica 33
Figura 11 - Departamentalização por processo 34
Figura 12 - Departamentalização por cliente 34
Figura 13 - Departamentalização por produto 35
Figura 14 - Departamentalização por projetos 37
Figura 15 - Departamentalização matricial 39
Figura 16 - Princípios basilares da boa governança corporativa 41
Figura 17 - Linha temporal da empresa 44
Organograma 1 - Estrutura organizacional até novembro de 2018 50
Organograma 2 - Estrutura organizacional após dezembro 2018 51
Quadro 1 - Descrição de cargos nível tático 52
Quadro 2 - Descrição de cargos Gerência de Supervisão 52
Quadro 3 - Descrição de cargos Gerência de Administração 53
Quadro 4 - Descrição de cargos Gerência de Contabilidade 54
Quadro 5 - Descrição de cargos Gerência de Tecnologia 55
Quadro 6 - Descrição de cargos Gerência Financeira 56
Quadro 7 - Descrição de cargos Gerência de Negócios 56
Quadro 8 - Descrição de cargos Gerência de Agronegócio 57
Quadro 9 - Principais mudanças 58
Quadro 10 - Perguntas e principais apontamentos 60
Quadro 11 - Pontos fortes e pontos fracos 61
Quadro 12 - Práticas da governança corporativa 63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 JUSTIFICATIVA 11
1.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO 12
1.3 OBJETIVOS 13
1.3.1 Objetivo Geral 13
1.3.2 Objetivos Específicos 13
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 13
1.4.1 Tipo de Pesquisa 13
1.4.2 Técnicas de coleta e análise de dados 14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 16
2.1 ADMINISTRAÇÃO 16
2.2 ABORDAGEM SISTEMICA DA ADMINISTRAÇÃO 18
2.3 ORGANIZAÇÕES, SISTEMAS E MÉTODOS 20
2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 22
2.5 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 25
2.5.1 Estrutura linear ou militar 25
2.5.2 Estrutura funcional 26
2.5.3 Estrutura Staff-and-line 27
2.5.4 Estrutura tipo comissão ou colegiada 29
2.6 TIPOS DE ESTRUTURA CONFORME A DEPARTAMENTALIZAÇÃO 30
2.6.1 Estrutura tradicional 31
2.6.1.1 Departamentalização funcional 32
2.6.1.2 Departamentalização geográfica 32
2.6.1.3 Departamentalização por processo 33
2.6.1.4 Departamentalização por cliente 34
2.6.1.5 Departamentalização por produtos (ou serviços) 35
2.6.2 Estruturas para inovação 35
2.6.2.1 Departamentalização por centros de lucro 36
2.6.2.2 Departamentalização por projetos 37
2.6.2.3 Departamentalização matricial 38
2.7 GOVERNANÇA CORPORATIVA 39
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA 43

3.1 DADOS DA EMPRESA.....43
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA E SETOR.....43
3.3 TIPOS DE SERVIÇOS.....46
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....49
4.1 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA CENTRAL GAMA.....49
4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ASPECTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....58
4.3 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....65
REFERÊNCIAS.....67
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO.....69

1 INTRODUÇÃO

Organização, Sistemas e Métodos, também conhecido como OSM ou O&M, é uma área clássica da administração e uma forma de análise de desenvolvimento de sistemas que lida com um conjunto de técnicas. Tem como objetivo principal aperfeiçoar o funcionamento das organizações, sendo que a definição de estrutura organizacional é uma dessas ferramentas.

Segundo Oliveira (2005, p. 478) a área de OSM tem como "responsabilidade básica: executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de sistema administrativos na empresa." E a empresa que tiver uma equipe de organizações, sistemas e métodos diferenciados em postura e qualidade possuirá uma importante ferramenta que otimizará seus resultados operacionais. Já no entendimento de Lerner (1991) muitos executivos, embora em suas atividades normais sejam bem-sucedidos no aspecto de conhecimento técnico de suas áreas comandadas, não conseguem a mesma performance ao deparar-se com alguns problemas de organizações sistemas e métodos.

Segundo Llatas (2012), a organização é uma velha parceira do homem, que ajuda no aproveitamento eficiente do tempo, materiais, mão de obra e recursos financeiros, definindo organização como o conjunto de atividades que pretende estruturar de forma lógica e racional o esforço coletivo e, entre outras coisas, auxiliar a dividir as tarefas e combater o desperdício, a estrutura organizacional é abordada nesta função. Ainda para Llatas (2012), a organização de uma empresa nunca poderia ficar sujeita aos improvisos da interação informal dos seus funcionários. Sendo a organização formal a mais apropriada para os negócios. Neste tipo de organização, existem cargos de controles, exercidos por responsáveis que supervisionam e avaliam a execução do trabalho. A hierarquia também é fundamental, porque concentra o comando de poder de decisão aos funcionários mais adequados. Esse conjunto de fatores recebe o nome de estrutura organizacional.

Segundo Vasconcelos e Hemsley (1997) a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo em que a autoridade é distribuída, as atividades de todos os níveis são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam suas responsabilidades dos objetivos organizacionais.

> Uma implicação da definição é a divisão do trabalho; as pessoas recebem diferentes tarefas ou cargos nas organizações. Uma outra implicação é que as organizações contem níveis, ou uma hierarquia; as posições que as pessoas ocupam possuem regras e regulamentos que especificam, em grau variado, como devem comportar-se. (HALL, 2004, p.47)

Da mesma forma a governança corporativa, que tem como objetivo segundo Slomski e *et al.* (2008) aperfeiçoar as relações internas da empresa, mediante sua administração, bem como elaborar as suas relações com o ambiente externo, principalmente com o mercado investidor de sua cobertura. Ela auxilia no desenho da estrutura organizacional, pois é um sistema e práticas de gestão direcionadas para determinação da direção estratégica e controle de desempenho das corporações. Um sistema de relações que se estabelece em uma comunidade de administradores, acionistas, membros do conselho de administração, etc., aonde se procura melhorar aumentar o valor da empresa e a gestão da sociedade.

Por sua vez, a Cooperativa Central Gama atua no ramo financeiro como Cooperativa de Crédito (ou Cooperativa Financeira), que é uma associação de pessoas que buscam, através de benefícios mútuos, uma melhor administração de seus recursos financeiros. A fim de melhorar a sua gestão e instaurar os princípios da governança corporativa, a organização passou por uma reestruturação, principalmente no que diz respeito à divisão de cargos e funções. Neste sentido, o presente trabalho tem como foco o estudo da nova estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama, visando analisar os aspectos da governança corporativa empregados. Diante disso, define-se a seguinte pergunta problema: **Como o novo desenho da estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama está alinhado com os aspectos da governança corporativa, segundo seus colaboradores?**

1.1 JUSTIFICATIVA

No mercado, cada vez mais exige-se das organizações melhorias consideráveis em sua estruturação, governança corporativa e atuação do conselho de administração. Tais métodos trazem inúmeros benefícios a organização e direcionam a um melhor modelo de gestão empresarial, diferenciado e otimizado. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG) (2015) nos últimos anos, sem desvalorizar a importância dos sócios e administradores, a governança aumentou seu foco para as demais partes interessadas, requerendo dos agentes de governança corporativa mais cuidado no processo de tomada de decisão. Cada vez mais, desafios sociais e ambientais fazem parte do contexto de atuação das organizações, mudanças climáticas, aumento da desigualdade social e inovações tecnológicas entre outros fatores, têm transformado a vida das organizações, influenciando sua estratégia e cadeia de valor, com impactos na sua reputação e no valor econômico de longo prazo. Tais

condições impõem a necessidade de uma visão expandida do papel das organizações, da repercussão delas na sociedade, no meio ambiente e vice-versa.

Desta forma, este estudo justifica-se na esfera empresarial e da sociedade, visto que a governança corporativa tem papel fundamental em demonstrar como as práticas de gestão estão sendo elaboradas e executadas.

Além disso, o trabalho justifica-se pelo fato de demonstrar que encontrar uma estrutura organizacional adequada, proporcionará à empresa mais agilidade nos processos organizacionais, visto que, segundo de Hall (2004, p. 47), estes arranjos,

> São os cenários nos quais o poder é exercido (elas também fixam ou determinam quais posições possuem o maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais).

O estudo justifica-se, ainda, para autora, por melhorar e proporcionar a oportunidade de colocar em prática o aprendizado da academia em seu ambiente cotidiano de trabalho, além de ser um requisito para a sua formação.

1.2 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esse trabalho está dividido em cinco capítulos. Sendo o primeiro a introdução, onde são apresentados os objetivos geral e específicos, os procedimentos metodológicos e a justificativa do estudo. O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, na qual são fundamentados os assuntos pertinentes ao tema, quais sejam: A administração; Abordagem sistêmica da Administração; Organização, Sistemas e Métodos; Estrutura Organizacional; e Governança Corporativa. O terceiro capítulo traz a caracterização da empresa, com dados da organização, seu histórico e do setor de atuação, serviços oferecidos, missão, visão e princípios, estrutura organizacional e os processos organizacionais. O quarto capítulo trata da apresentação e análise de dados, com resultados da pesquisa aplicada, além da análise do novo redesenho da estrutura organizacional, bem como a existência dos princípios da governança corporativa. Finalmente, o capítulo cinco apresenta as considerações finais, onde conclui-se que os objetivos do estudo foram atingidos; são apresentadas sugestões para a empresa e recomendações para futuros estudos.

1.3 OBJETIVOS

A seguir estão apresentados os objetivos geral e específicos deste relatório de estágio.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é analisar de que forma o novo desenho da estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama está alinhado com os aspectos da governança corporativa, segundo seus colaboradores.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, objetivos específicos foram definidos. São eles:

a) Descrever a antiga estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama, bem como o redesenho da mesma, após a reestruturação;
b) Aplicar questionário com os colaboradores para definir o alinhamento da nova estrutura organizacional com os aspectos da governança corporativa; e
c) Apontar os pontos fortes e fracos da nova estrutura organizacional, além dos principais desdobramentos do novo desenho, a partir dos conceitos de Governança Corporativa.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são os pilares utilizados na busca, identificação, análise, interpretação e explicação de fatos. A seguir, serão detalhados os métodos utilizados no decorrer da pesquisa, e como serão usados ao longo do estudo.

1.4.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa classifica-se como sendo aplicada, qualitativa, descritiva e estudo de caso, pois pretende descrever a empresa em questão, permitindo visualizar sua caracterização e sua atual estrutura organizacional, também explorando os aspectos da governança corporativa.

Para Perovano (2016, p. 39)

> A pesquisa aplicada, comumente adotada para fins institucionais ou tecnológicos, apresenta viés prático de investigação. Normalmente é adotada para o estudo de problemas e a resolução de determinadas demandas organizacionais, como no caso de se procurar saber por que determinado departamento em uma indústria produz mais resultado que outro.

No entendimento de Perovano (2016), a pesquisa qualitativa tem a investigação feita em ambiente natural, com o mínimo de influência do pesquisador. No processo de coletas de dados, ele deve entender o comportamento das pessoas que participam do ambiente. Boa parte da coleta de dados é baseada em textos, como notas de campo, transcrições, descrições e interpretações vinculadas a questões organizacionais, educacionais e sociais.

Segundo Gil (1996) pesquisas descritivas tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. E umas das características mais relevantes é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados.

No entendimento de Cervo, Bervian e Silva (2007) estudo de caso "é a pesquisa sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo de seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida."

.

1.4.2 Técnicas de coleta e análise de dados

A técnica utilizada para coleta de dados da pesquisa se deu por meio de dados secundários, com a pesquisa bibliográfica e documental e dados primários, por meio de questionário e observação participante.

Para Gil (1996) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida de material já elaborado, principalmente livros e artigos. E sua principal vantagem é permitir que o investigador tenha gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Já a pesquisa documental segundo Gil (1996), tem semelhança a pesquisa bibliográfica, mas as naturezas de suas fontes são diferentes. Ela utiliza materiais que ainda não foram analisados ou podem ser reelaborados de acordo com objetos de pesquisa. E há várias vantagens, como considerar que os documentos são uma fonte rica e estável de dados e sua pesquisa não exige contato com os sujeitos de pesquisa.

Para Perovano (2016) o questionário é o instrumento mais utilizado para o levantamento de informações. Não está restrito a uma quantidade de questões, mas não deve ser muito exaustivo. Pode possuir perguntas fechadas ou abertas e ainda uma combinação dos

dois tipos. Neste estudo, foi utilizado um questionário com 18 (dezoito) perguntas, sendo 14 (quatorze) questões abertas. Foi aplicado no período de 01/04/2019 a 20/04/2019, de forma eletrônica *(Google Forms)*, com o total de 26 (vinte e seis) colaboradores da Cooperativa Central Gama, 01 (um) gerentes e 25 (vinte e cinco) indivíduos de cargos operacionais.

Foi utilizada, ainda, a observação participante, visto que a pesquisadora faz parte do quadro funcional da organização.

> Observação participante: o pesquisador se insere na situação estudada, sem que os demais elementos envolvidos percebam sua posição de participante. O observador se incorpora natural ou artificialmente ao grupo ou comunidade pesquisados – natural, quando já é elemento desse grupo investigado. (PEROVANO, 2016, p. 75)

A pesquisa utiliza, também, a análise qualitativa, que no entendimento de Casarin e Casarin (2012, p. 32), "explora uma metodologia predominantemente descritiva, deixando em segundo plano modelos matemáticos e estatísticos." Segundo Casarin e Casarin (2012) os objetivos deste método de pesquisa envolvem a descrição de certo fenômeno, caracterizando sua ocorrência e o relacionando com outros fatores. Também há a preocupação de explicar sua ocorrência em modelos contextuais e não em modelos empíricos. Assim, a análise na pesquisa está relacionada ao contexto que o objeto pesquisado está inserido.

Após apresentados os elementos iniciais deste relatório de estágio – introdução, objetivos, justificativa, metodologia e organização do estudo, a seguir está o capítulo de fundamentação teórica.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica, a qual proporcionará a acadêmica uma maior compreensão sobre o tema estudado. “Na fundamentação teórica, o pesquisador precisa definir qual linha teórica e quais autores ele irá utilizar para a construção de seu trabalho, entre aqueles que estudou e pesquisou no levantamento bibliográfico.” (CASSARIN e CASSARIN, 2012, p. 197). Este tópico aborda os assuntos: Administração, Abordagem Sistêmica; Organizações, Sistemas e Métodos; Estrutura Organizacional e Governança Corporativa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

Para Chiavenato (2014) a história da Administração é recente. Se desenvolveu com muita lentidão e só a partir do século XX teve notável importância e inovação. Nos tempos atuais, a sociedade típica dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, onde a maior parte das obrigações sociais (como a produção de bens e serviços) é confiada a organizações (industrias, escolas, hospitais, comercio, serviços públicos, etc.) que precisam ser administradas para serem eficazes. No antigo século XX, a sociedade era diferente. As organizações eram poucas e pequenas: prevaleciam as pequenas oficinas de artesões independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos – como médicos e advogados, o lavrador do armazém da esquina, etc. Embora o trabalho sempre tenha existido na história da humanidade, as organizações e sua administração formam um capítulo recente. (CHIAVENATO, 2014)

A administração é um processo, algo que é feito de modo sistemático. Ela consiste na coordenação do trabalho de pessoas e de recursos que garantem que as partes funcionem como um todo, e que se tenha coerência entre os objetivos definidos e os processos realizados. Administrar significa realizar as tarefas e objetivos de uma organização com eficácia e eficiência. (SOBRAL, PECI, 2012). Já para Chiavenato (2014) a administração é a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não. Trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades que ocorrem dentro da divisão de trabalho de uma organização. Sendo fundamental para existência, sobrevivência e sucesso deda mesma. Sem ela, as organizações não teriam condições de existir e crescer.

Para Sobral e Peci (2012) a administração compreende quatro funções, que mesmo distintas, estão relacionadas e são interdependentes. E deve-se considerar os efeitos que cada uma tem sobre as outras. As quatro funções são:

a) Planejamento: consiste na determinação dos objetivos a serem atingidos, na definição das estratégias e ações que permitem alcança-los e na elaboração de planos que integrem e coordenem as atividades da organização. O planejamento orienta na direção dos objetivos, e permite concentrar a atenção no que é mais importante para a empresa.
b) Organização: é a função que faz a distribuição das obrigações e dos recursos entre os colaborados da organização, que determina quem tem autoridade sobre quem, etc. O resultado do processo da organização é a estrutura organizacional.
c) Direção: está relacionado aos processos de gestão de pessoas na organização. Dirigir significa motivar, liderar e coordenar os colaboradores na elaboração de suas tarefas. Também significa selecionar o canal de comunicação mais apropriado e resolver conflitos entre os subordinados. É uma função que exige mais ação do que o planejamento ou a organização.
d) Controle: é a função que assegura que os objetivos estão sendo alcançados. Envolve diferentes atividades, como definição de medidas de desempenho, comparações entre os padrões e objetivos planejados e o desempenho real, entre outros. É por meio desta função que a organização se mantem no rumo pretendido.

Segundo Chiavenato (2014) a administração é a chave a solução dos problemas que preocupam o mundo moderno, e o administrador é essencialmente o mesmo. Em qualquer posição ou nível ocupado, o administrador obtém resultados por meio da cooperação dos subordinados. Sua tarefa se aplica a qualquer tipo ou tamanho de organização. No entendimento de Sobral e Peci (2012), os administradores têm como função guiar as organizações para que elas alcancem seu propósito. São eles quem decide onde e como aplicar os recursos da organização, para assegurar que ela realize seus objetivos. O que os distinguem de outros colaborados é que eles coordenam as atividades de outros, que lhes prestam contas de seu trabalho. Ainda para os autores, os administradores são responsáveis por desemprenharem diferentes papeis, para isso, devem ter certas habilidades. São identificados três tipos básicos de habilidades necessárias:

a) Habilidades conceituais - são habilidades sofisticadas, associadas à capacidade do administrador para comandar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização ou grupo.
b) Habilidades humanas – são habilidades ligadas à capacidade do administrador para se relacionar com outras pessoas ou grupos. Como o trabalho de um gestor consiste na realização de objetivos através de outras pessoas, as habilidades humanas são muito importantes para seu desempenho.
c) Habilidades técnicas – são habilidades relacionadas à capacidade do administrador para utilizar, técnicas, procedimentos, ferramentas e conhecimentos especializados e correlacionados à sua área de atuação específica.

A partir dos objetivos propostos nesse estudo e das teorias empregadas na administração, observa-se que a teoria que melhor explica tal fenômeno é a abordagem sistêmica que será abordada a seguir.

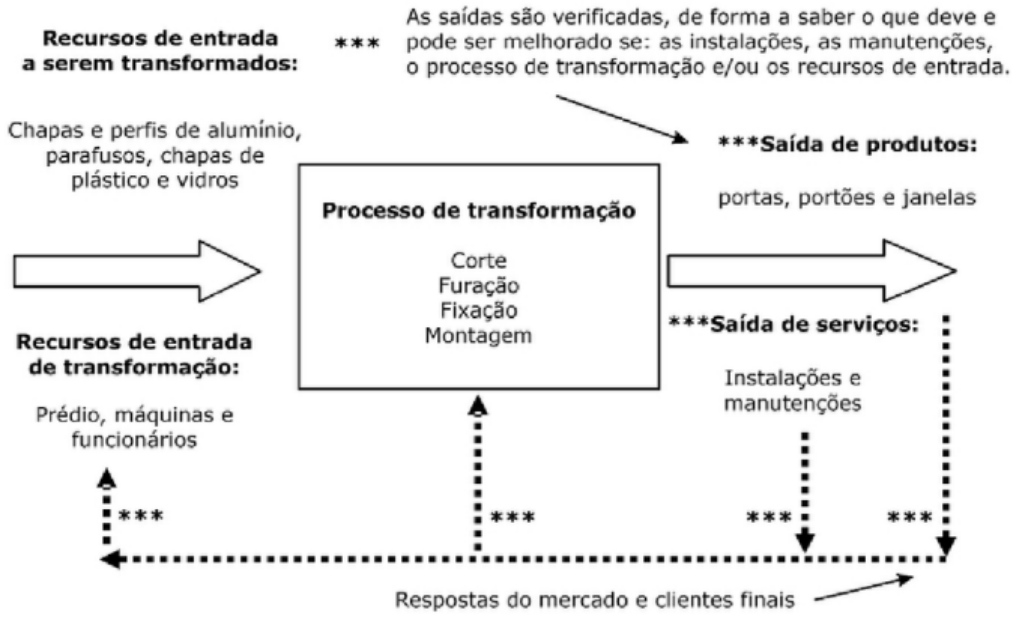
2.2 ABORDAGEM SISTEMICA DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Abrantes (2012) em 1956, biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), publicou o livro denominado “Teoria Geral dos Sistemas”, onde pretendia mostrar que um determinado modelo de funcionamento dos sistemas poderia ser aplicado universalmente às ciências em geral, desde a física às humanidades. Essa teoria expandiu suas influencias para várias áreas do conhecimento, incluindo a administração. No entendimento de Chiavenato (2014) essa teoria interdisciplinar demonstra o isomorfismo das ciências, eliminado suas fronteiras e preenchendo os espaços vazios entre elas. A Teoria Geral dos Sistemas (TGS) é essencialmente totalizante: os sistemas não podem ser compreendidos, apenas, pela análise separada e exclusiva de cada uma das suas partes. Ela baseia-se no entendimento da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração. Sobral e Peci (2012), também acreditam que o pensamento sistêmico nasce como um movimento contrário a especialização na ciência. Ele entende que os avanços adquiridos em uma área de conhecimento poderiam colaborar para evolução de outras áreas. Surgindo os primeiros estudos interdisciplinares, presumindo que os conhecimentos de diferentes áreas são complementares, relacionados, e constituem um sistema maior.

Segundo Chiavenato (2014 p. 339) a Teoria Geral da Administração (TGA) "passou por forte e crescente ampliação do seu enfoque desde a abordagem clássica – passando pela humanística, neoclássica, estruturalista e behavorista – até a abordagem sistêmica." Ainda para o autor, os princípios da teoria clássica foram influenciados pelos princípios intelectuais do reducionismo, do pensamento analítico e do mecanismo. E com o advento da TGA passam a ser substituídos pelos princípios opostos do expansionismo, pensamento sintético e teologia. No entendimento de Sobral e Peci (2012) essa abordagem entende a organização como um sistema unificado e direcionado, formado por sistemas inter-relacionados. Assim, as organizações são vistas como um todo composto por partes, onde as atividades afetam a atividade de toda a organização.

Segundo Abrantes (2012) um sistema torna-se vários subsistemas, pois tratam de partes integrantes e interdependes. Conforme pode ser visto na figura 1, que apresenta no "processo de transformação" quatro subsistemas diretos: corte, furação, fixação e montagem.

Figura 1 - Empresa vista como sistema de produção



Fonte: Abrantes (2012, p.145)

O autor salienta que com a TGA nota-se que a empresa é um sistema aberto, que depende e interage com o ambiente externo, e este faz parte de um ambiente mutante, formado de outros sistemas, e que a empresa constitui-se de subsistemas.

> O grande diferencial dela foi, literalmente, abrir a empresa, que passou a ser considerada como tendo dois ambientes: o interno e o externo. Segundo a teoria dos sistemas, os mesmos podem ser abertos ou fechados. A empresa que é administrada como um sistema fechado acaba por se destruir. Em síntese, essa teoria prega que o

> sucesso de uma organização depende de como se administra essas duas influências. (ABRANTES, 2012 p. 140)

No entendimento de Sobral e Peci (2012) a organização é considerada parte de um sistema maior, envolvida pelo ambiente externo. E um sistema aberto, dependente dos insumos do ambiente no qual se insere e ao qual oferece seus produtos e serviços, conforme mostra a figura 2.

Figura 2 - A organização como um sistema aberto

Fonte: Sobral e Peci, (2012, p. 133)

"A organização é um conjunto de elementos que forma um todo unitário ou complexo, que interage de forma dinâmica com seu ambiente." (SOBRAL E PECI, 2012, p. 132). Coerente om a área da abordagem sistêmica encontramos a OSM (Organizações, Sistemas e Métodos), e a fim de se compreender melhor estes conceitos, a seguir será detalhado cada uma de suas partes.

2.3 ORGANIZAÇÕES, SISTÊMAS E MÉTODOS

Para Andreoli e Rossini (2015) a OSM (Organizações, Sistemas e Métodos) existe para que uma empresa tenha o mínimo de ordem, conte com uma hierarquia e para que cada funcionário tenha clareza das suas atribuições. Trata-se das ferramentas encontradas pelos gestores para que os procedimentos adotados pelos integrantes da empresa tenham o direcionamento adequado. Segundo Oliveira (2005, p. 478) a área de OSM tem como "responsabilidade básica: executar as atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de sistema administrativos na empresa." Ainda segundo o autor, a empresa que tiver uma equipe de organizações, sistemas e métodos diferenciados em postura e qualidade, possuirá uma importante ferramenta que otimizará seus resultados operacionais.

No entendimento de Lerner (1991) muitos executivos, embora em suas atividades normais sejam bem-sucedidos no aspecto de conhecimento técnico de suas áreas comandadas, não conseguem a mesma performance ao deparar-se com alguns problemas de organizações sistemas e métodos. Para entender melhor esta área da administração, a seguir serão definidos, separadamente, os conceitos que a compõem.

Nesse sentido, tem coerência com o conceito de organização: "organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos." (OLIVEIRA, 2005 p. 82). Para Llatas (2012) a organização é uma velha parceira das atividades do homem, que proporciona um bom aproveitamento do tempo, mão de obra, materiais e recursos financeiros. Definindo então, organização como um conjunto de atividades que pretende coordenar de forma lógica e racional o esforço coletivo e, entre outras coisas, combater o desperdício e ajudar a dividir tarefas.

Kanaane (1994, p. 30 apud ANDREOLI e ROSSINI, 2015, p.80, grifo dos autores) cita que:

> Uma organização é "um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimilados e transmitidos sucessivamente entre eles". Percebemos, nessa conceituação, o termo *sistema*, que faz menção à complexidade de atividades, ao funcionamento de processos, ao envolvimento de pessoas, ao relacionamento com entidades externas e a gestão e manipulação de diversas informações.

Segundo Oliveira (2005) para a organização adequada de uma empresa, pode-se considerar o desenvolvimento dos aspectos da estrutura da organização, das rotinas e os procedimentos administrativos. Quando se trata de sistema, tem-se o conceito de que: "sistema é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função." (OLIVEIRA, 2005, p. 33). Para Andreoli e Rossini (2015) as quatro premissas para caracterização de um sistema, que decorrem de sua própria definição, são

1- Um sistema deve integrar um conjunto de dois ou mais elementos ou subsistemas.
2- Esses elementos devem se relacionar, influenciando-se reciprocamente e mantendo relações de mutualidade entre si.
3- Essa relação entre os elementos deve acontecer com o objetivo de atingir um proposito em comum.

4- O conjunto de elementos deve estar introduzido em um meio ou ambiente onde desempenha determinada função.

"Para compor um sistema, não é apenas necessário que haja mais de um elemento, mas também que eles interajam, coordenando-se e unindo-se para desempenharem seu papel no ambiente em que estão inseridos." (ANDREOLI e ROSSINI, 2015, p.30). Segundo Llatas (2015) quem pretende administrar uma organização com base em um ponto de vista mais holístico, é muito importante entender o conceito de sistemas. Afinal, as empresas são organizações sistêmicas. Por isso é fundamental que o analista de OSM conheça o sistema administrativo de sua empresa e seus componentes, bem como o ambiente de sistemas que a cerca.

Relacionado a métodos, no entendimento de Andreoli e Rossini (2015), é muito difícil encontrar a definição para a palavra método, pois ela é usada em muitas situações e áreas de conhecimento, como filosofia, administração, medicina e pela área acadêmica, onde se fala muito em metodologia cientifica. Resumindo, quando falamos de método, estamos falando de como fazer algo. Segundo D'Ascenção (2007, p. 59 apud LLATAS, 2015, p. 91) método é: "o caminho, ou a maneira pela qual uma ou mais operações de um processo devem ser feitas para se alcançar o resultado esperado." Ainda no entendimento de Llatas (2015, p. 91) "os métodos são utilizados nas empresas para elaborar modelos eficientes, capazes de proporcionar maiores índices de produtividade aliados à redução de custos. Os métodos ajudam também a encontrar meios de diminuir o tempo de produção e aperfeiçoar produtos e serviços."

Sendo a estrutura organizacional uma das dimensões da OSM e o foco deste estudo, será explorado este assunto mais detalhadamente a seguir.

2.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para Oliveira (2005) a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações desejadas pela empresa, para isso, deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidas.

Segundo Hall (2004, p. 44)

> O primeiro elemento da estrutura é a complexidade, que apresenta três aspectos: vertical, horizontal e geográfico. Em termos simples, elas se referem ao grau de profundidade, abrangência e distribuição de uma organização. Conforme se espera, as organizações variam entre si no que diz respeito a esses aspectos de complexidade. A formalização é o próximo elemento da estrutura e significa o grau em que as regras e procedimentos são detalhados por uma organização. Isso, evidentemente, acarreta

> impactos para os indivíduos. O elemento final da estrutura é a centralização, que se refere a onde as decisões são tomadas em uma organização.

No entendimento de Vasconcelos e Hemsley (1997) a estrutura de uma organização pode ser definida como resultado de um processo em que a autoridade é distribuída, as atividades de todos os níveis são especificadas e um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam suas responsabilidades dos objetivos organizacionais.

Neste sentido, Oliveira (2005, p. 84) diz que: "estrutura formal, objetivo de grande parte de estudo das organizações empresariais, é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma." No entendimento de Andreoli e Rossini (2015) estrutura formal trata-se daquilo que foi previamente estabelecido pela organização, como a determinação de hierarquia, atribuições de cargos e funções, as definições de autoridades e responsabilidades, e as divisões de departamento ou áreas. Para Vasconcelos e Hemsley (1997) a estrutura formal é aquela apresentada em manuais de organização que retratam os níveis de autoridades e responsabilidades dos vários departamentos e seções. O organograma é a representação gráfica da estrutura formal, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Estrutura formal

Fonte: Makioszek (2019, p. 105)

Quando se trata de estrutura informal, Oliveira (2005) diz que é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas e se desenvolve espontaneamente, quando as pessoas se reúnem. E apresenta relações que, usualmente, não aparecem no organograma. Sua abordagem está nas pessoas e em suas relações, enquanto a estrutura formal dá ênfase a posições em termo de autoridade e responsabilidades. No entendimento de Vasconcelos e Hemsley (1997) muitas vezes a organização opera de forma diferente daquela estabelecida, o que dá origem a estrutura

informal. Quando funcionários de departamentos diferentes se encontram socialmente, trocam informações sobre assuntos da empresa sem passar pelos canais formais de comunicação. A representação da estrutural informal pode ser visualizada na Figura 4.

Figura 4 - Estrutura informal

Fonte: Alvarenga (200-?, p. 30)

A partir da exposição dos conceitos de estrutura formal e informal, e tendo como objetivo do estudo diagnosticar a melhor estrutura organizacional para a Cooperativa Central Gama, Oliveira (2005) traz argumentos que mostram o estabelecimento da melhor departamentalização, baseado na diferenciação e na integração, cujos princípios são:

a. Diferenciação, cujo princípio determina que as atividades diferentes devem ficar em departamentos isolados. A diferenciação ocorre quando:
    i. - o fator humano é diferente;
    ii. - a tecnologia e o conteúdo das atividades são diferentes;
    iii. - os ambientes externos são distintos; ou
    iv. - os objetivos e as estratégias são dissemelhantes.
b. Integração, cujo princípio indica que, quanto mais as atividades trabalham juntas, há maior razão para ficarem no mesmo departamento. Os fatores que levam a integração são:
    i. - necessidade de coordenação; e
    ii. - economia de escala.

A seguir, serão abordados os tipos de estruturas.

2.5 TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Cury (2000) as empresas, em seus estágios iniciais, geralmente adotam estruturas simples, que atendem a seus objetivos, sobretudo traduzindo preocupações com a organização da produção, objetivando maximizar a produtividade e a obtenção de lucro. Os principais tipos de estruturas organizacionais são: estrutura linear ou militar; estrutura funcional; estrutura Staff-and-line e estrutura tipo comissão ou colegiada. Estas são abordadas a seguir.

2.5.1 Estrutura linear ou militar

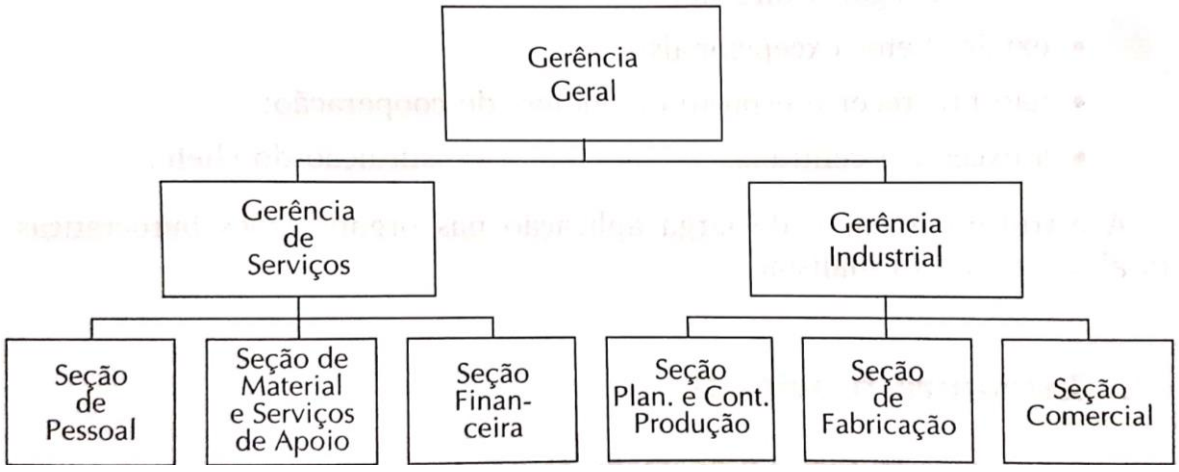
Segundo Andreoli e Rossini (2015) a estrutura linear consiste em linhas continuas e únicas de responsabilidades e, consequentemente, em uma hierarquia rigorosamente definida.

> Como consequência, há uma unidade de comando centralizada, que concentra toda a responsabilidade pelas ações e decisões, bem como um engessamento formal das relações e comunicações, de acordo com o escopo de atuação: subordinados se reportam apenas a quem devem e superiores mandam apenas em quem podem. (ANDRIOLI; ROSSINI, 2015, p. 122-123)

Para Cury (2000) esta estrutura é representada graficamente por uma pirâmide, demonstra nitidamente a unidade e o princípio de escalonamento hierárquico. Baseado nas organizações dos antigos exércitos, tem como características a chefia sendo a origem exclusiva de autoridade, as ordens seguem a hierarquia e cada empregado recebe ordens de um só chefe imediato.

A estrutura linear ou militar pode ser visualizada na figura 5.

Figura 5 - Estrutura linear ou militar



Fonte: Cury (2000, p. 227)

Ainda, para Cury (2000), dentro da teoria tradicional de administração, apresenta vantagens como aplicação simples, fácil delegação de ordens e recepção de informações, clara definição dos deveres e responsabilidades, decisões rápidas, fácil manutenção da disciplina e custo baixo de administração. Já as desvantagens seriam não propiciar a especialização, organização inflexível, exigência de chefes excepcionais, desfavorecimento de cooperação e excessiva centralização, o que dificulta a substituição do chefe. "A estrutura linear é de larga aplicação nas organizações burocráticas e com alto grau de formalismo." (CURY, 2000, p. 228)

2.5.2 Estrutura funcional

Segundo Cury (2000) a estrutura funcional deriva do sistema de maximizar a eficiência numa fábrica. Esse sistema caracteriza-se por delimitar funções de preparação das de execução e receber ordens de múltiplos encarregados.

Para Andreoli e Rossini (2015, p. 125)

> É a forma baseada na funcionalidade ou na especialização das funções. A autoridade também segue esse critério, ou seja, reporta-se a quem detém o conhecimento ou a competência técnica para lidar com essa informação e tomar decisões pertinentes ao caso. Por causa dessa especificidade, a autoridade também se encontra dividida, na qual os subordinados reportam-se a diversos superiores simultaneamente.

"Esse tipo de estrutura é fundamentado na técnica da supervisão funcional, tendo sido planejado para implantar as ideias de Taylor e tem larga aplicação na base da organização, em que prevalece a especialização." (CURY, 2000, P. 228)

No entendimento de Cury (2000), as características da estrutura funcional são a valorização da especialização, a variação de contatos entre supervisores e executores: cada empregado recebe ordens ao mesmo tempo de múltiplos supervisores e a aplicação da segmentação do trabalho às tarefas de execução e às de supervisão. Segundo Andreoli e Rossini (2015) caracteriza-se por uma descentralização do poder e das decisões, concedidas segundo a especialidade, e não pelo nível hierárquico. As comunicações são feitas em linhas diretas, reduzindo ou até eliminando possíveis intermediários, escolha que acelera a troca de informações e também descomplica o processo decisório.

A figura 6 apresenta um exemplo de estrutura funcional

Figura 6 - Estrutura funcional

Fonte: Makioszek (2019, p. 112)

As vantagens da estrutura funcional são o estimulo da especialização e o aperfeiçoamento, chance de melhores salários e maior rendimento, maior facilidade de adaptação das capacidades e aptidões à função, mais economia a médio e longo prazo e maior flexibilidade na organização de produção. Já as desvantagens seriam a dificuldade de realização, implicando maior habilidade gerencial, coordenação maior e mais difícil, manutenção difícil da disciplina, dificuldade na formação de chefes administrativos e custo elevado. (CURY, 2000)

"Esse tipo de estrutura tem larga aplicação em trabalhos de natureza industrial, especialmente operários de linha de produção ou montagens em grande volume." (CURY, 2000, p. 231)

2.5.3 Estrutura Staff-and-line

Para de Cury (2000), este tipo de estrutura distingue-se da estrutura linear pela existência de órgãos de staff junto aos gerentes de linha. Esses órgãos tem o intuito de assessorar e aconselhar o executivo ao qual estão ligados. Com esse recurso, a organização não precisa mais contratar chefes excepcionais, o que é cada vez mais raro nas complexas sociedades atuais, de grandes e complexas organizações, sempre em mudança.

Segundo Andreoli e Rossini (2015, p. 127) "esse modelo busca o aproveitamento das diferentes vantagens dos dois tipos de organização, reduzindo, também, suas possíveis desvantagens."

A estrutura staff-na-line tem como características o poder dos dirigentes em dispor, em todos os níveis e conforme a necessidade da organização, de um órgão de estudos, pesquisa,

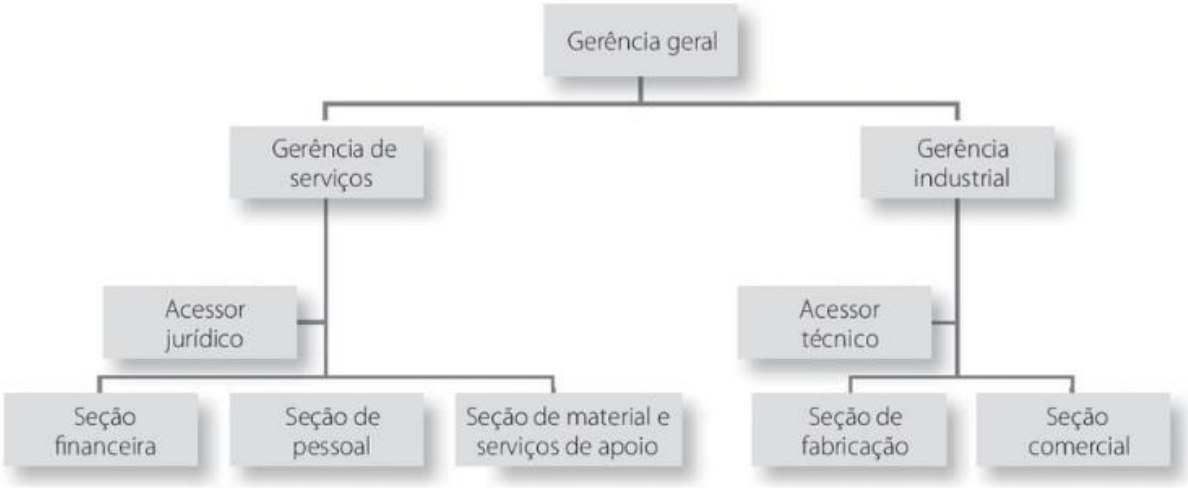
informações, etc., intitulado staff com a finalidade de prestação de serviço, o staff exerce somente autoridade de ideias, com exceção quanto ao pessoal de sua estrutura interna, que é integral, ainda que hajam duas fontes de autoridade, somente uma a dos chefes de unidades de linha se projeta diretamente sobre cada empregado, cada empregado recebe ordens de um único chefe imediato e o staff pode ser unipessoal, multipessoal, com estrutura em linha ou colegiado. (CURY, 2000)

Para Andreoli e Rossini (2015, p. 127)

> Nos órgãos de execução, a organização baseia-se no princípio da autoridade única, com a hierarquia rigidamente definida, centralização de poder e decisões e relações formais de comunicação. Nos órgãos de apoio, temos a autoridade funcional, a hierarquia baseada na especialização, a descentralização de poder e as decisões e relações diretas de comunicação.

Um exemplo de estrutura Staff-and-line é apresentado na figura 7.

Figura 7 - Estrutura Staff-and-line



Fonte: Llatas (2019, p. 39)

Em termos da teoria administrativa, as vantagens desta estrutura são facilitar a cooperação de especialistas em qualquer posição da linha hierárquica, proporcionar melhor controle da quantidade e qualidade, adaptar facilmente a organização as suas necessidades, facilitar a execução do trabalho nas unidades de linha, aplicar em maior intensidade a divisão do trabalho e promover maior eficiência. Já as desvantagens são exigir hábil coordenação das orientações proveniente do staff, as sugestões podem se confundir ou entrarem em conflito com as ordens, o staff tende a destituir a autoridade dos chefes de linha e os órgãos de execução reagem contra as sugestões dele. (CURY, 2000)

“Esse tipo de estrutura é muito utilizado em organizações de porte médio e em trabalhos técnicos ou técnico-científicos. Também é de grande aplicação nos níveis intermediários das organizações de grande complexidade.” (CURY, 2000, p. 233)

2.5.4 Estrutura tipo comissão ou colegiada

Na estrutura tipo comissão ou colegiada, tem-se a chefia colegiada, nela não existe mais um grande chefe tomando as decisões políticas e estratégicas da empresa, mas uma pluralidade de membros, de diferentes carreiras, dividindo as responsabilidades, competindo a esse grupo o poder decisório maior. Contudo, essa pluralidade de membros, sejam conselheiros ou diretores, preserva a unidade de direção, prevalecendo a vontade da maioria, competindo somente ao executivo-chefe a obrigação pela execução, exercendo a decisão do colegiado ao longo da empresa. (CURY, 2000)

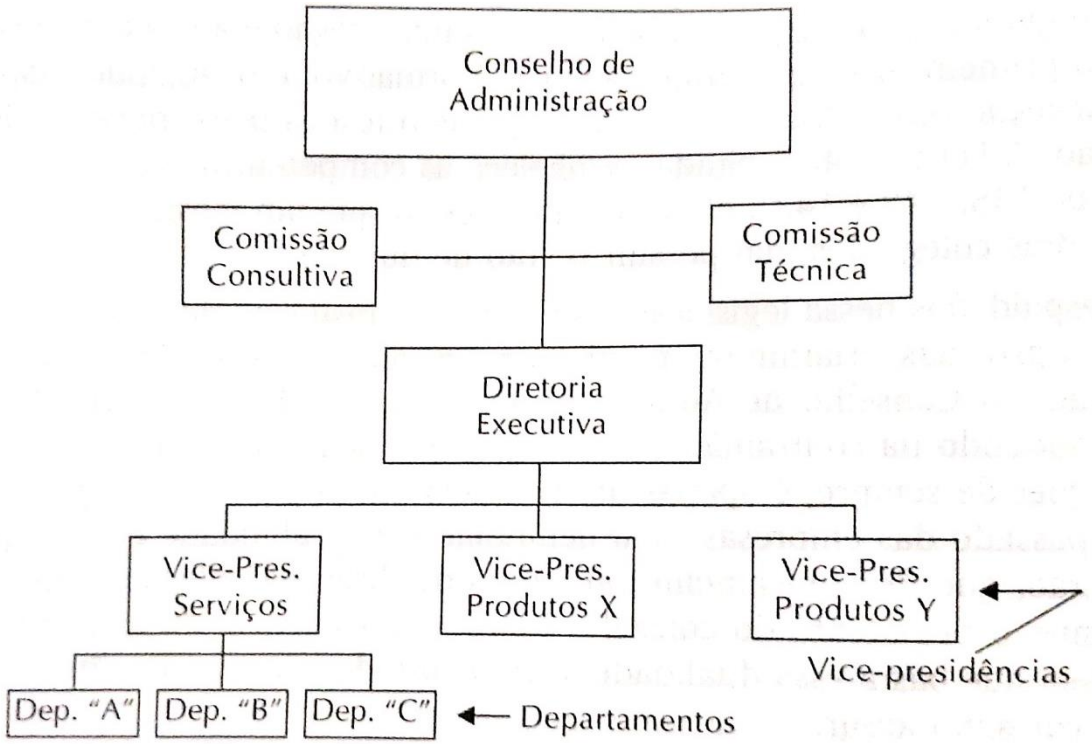
Para Cury (2000) as características desta estrutura são a direção plural ou colegiada onde a tomada de decisões cabe ao grupo, a responsabilidade de realização é impessoal, poderes restritos dos membros, situa-se em nível hierárquico superior, as partes saem de um grupo para cada empregado, porém este empregado tem somente um chefe imediato e suas dominações características são: junta, comissão, conselho, tribunal, diretoria, etc.

Já para Alvarenga (200-?, p.43)

> Órgãos em comissão ou colegiados – juntas, conselhos, comissões, diretoria, tribunal, etc. – são cada vez mais comum nas organizações, pois são uma forma de direção plural, onde as decisões, principalmente as estratégicas, são tomadas por mais pessoas. Esses órgãos estão acima de órgãos executivos que, como o nome diz, são os executores das decisões da maioria. Os poderes dos membros são mais restritos e as ordens partem de um grupo, mas o empregado só tem um chefe imediato.

A estrutura tipo comissão ou colegiada pode ser visualizada na figura 8.

Figura 8 - Estrutura tipo comissão ou colegiada



Fonte: Cury (2000, p. 234)

As vantagens da estrutura colegiada são facilitar a participação de especialistas, julgamento impessoal e perspectivas mais gerais. Já suas desvantagens são a fraqueza no comando de operações cotidianas, decisões mais demoradas e responsabilidade mais diluída. (CURY, 2000). Ainda para o autor, esta estrutura é aplicada nas grandes organizações nos níveis de alta administração, no setor público, na elaboração de políticas e ostentações, em decisões que envolvem interesses privados ou de controle geral, também aplicado aos tribunais. Porém, sua utilização não é aconselhável em organizações de porte médio, pelo seu alto custo e por demandar características especiais de funcionamento.

No entendimento de Alvarenga (200-?) esses tipos de estruturas são adequadas a grandes organizações, nos níveis mais altos, ou no setor público, graças a seu elevado custo e a características de seu funcionamento.

2.6 TIPOS DE ESTRUTURA CONFORME A DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Não podemos confundir funções com departamentos, muito embora a departamentalização seja uma forma de separar as funções para que possam ser realizadas com eficiência. Uma função pode ser realizada por um, vários ou parte de um departamento, dependendo da organização. (ALVARENGA, 200-?)

Segundo Vasconcelos e Hemsley (1997) as estruturas podem ser divididas em tradicionais e para inovação, conforme o tipo de departamentalização.

2.6.1 Estrutura tradicional

Para Vasconcelos e Hemsley (1997) estrutura organizacional deve estar em contínua sintonia com a atividade e seu ambiente. As estruturas tradicionais são favorecidas com atividades repetitivas e ambientes estáveis e possuem as seguintes características:

- Alto nível de formalização: as estruturas tradicionais tendem a ter um nível elevado de formalização, com descrições detalhadas dos cargos e organograma atualizados. As decisões são tomadas segundo as normas e colocadas por escrito sempre que possível. Os novos funcionários recebem uma cópia do manual de normas e procedimentos em seu primeiro dia de trabalho.

- Unidade de comando: um dos princípios da Escola Clássica afirma que cada funcionário deveria ter um único chefe, para não aumentar o nível de conflitos, já que mais chefes poderiam exigir simultaneamente tarefas do mesmo subordinado. Seguindo o princípio da unidade de comando, cada chefe terá um grupo de subordinados sob sua autoridade. E as solicitações feitas a subordinados de outros chefes deverão ser através destes chefes, que decidirão como alocar seus subordinados às tarefas para melhor aproveitar suas capacitações.

- Especialização elevada: as formas tradicionais de estruturar facilitam a especialização. Essa especialização elevada pode acontecer em associação a uma área técnica, região, fase de um processo produtivo ou tipo de cliente.

- Comunicação: existem as comunicações horizontais e verticais. A horizontal acontece quando elementos de unidades diferentes se comunicam diretamente e não passa dos seus respectivos chefes. E a comunicação vertical se dá quando os elementos estão em níveis hierárquicos e unidades diferentes. As estruturas tradicionais dão ênfase especial à comunicação vertical, que segue a cadeia de autoridade, a comunicação é entre chefe e subordinado.

- Departamentalização: é o método de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados. Essas unidades são posteriormente agrupadas em unidades maiores, consecutivamente até o nível mais alto da organização.

Os tipos de estrutura organizacional conforme a departamentalização, consideradas tradicionais são: funcional; geográfica; por processo; por cliente e por produtos ou serviços. Estas são apresentadas a seguir.

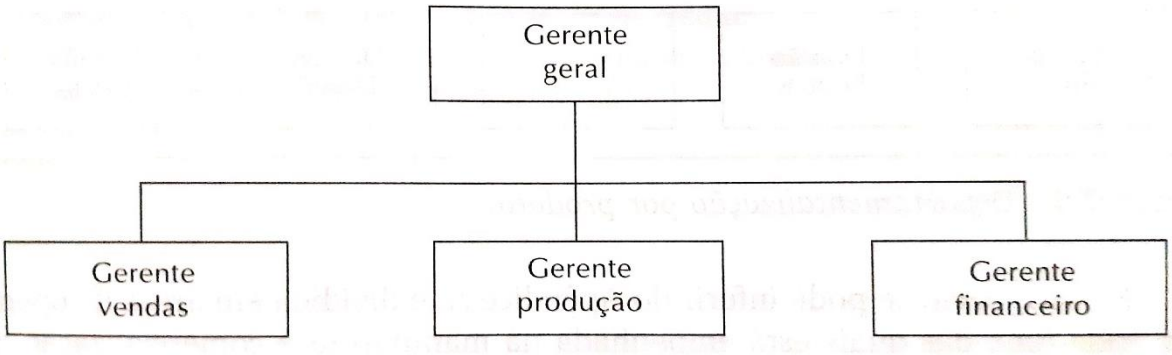
2.6.1.1 Departamentalização funcional

No entendimento de Llatas (2012) a departamentalização funcional integra os funcionários de acordo com as funções que desempenham. Ela contribui para aprimorar o desempenho do profissional e acrescer a qualidade dos produtos e serviços.

"Tem como critério básico a área do conhecimento necessário para a realização da atividade. Assim, todas as pessoas que se utilizam dos conhecimentos de uma mesma área ficariam juntas na mesma unidade." (VASCONCELOS; HEMSLEY, 1997, P9).

A departamentalização funcional pode ser visualizada na figura 9.

Figura 9 - Departamentalização funcional



Fonte: Cury (2000, p. 205)

"A departamentalização funcional contribui para aperfeiçoar o desempenho do profissional e aumentar a qualidade dos produtos e serviços. [...] Às vezes, a divisão por funções contribui para o isolamento dos departamentos, reduzindo ao mínimo a interação entre eles." (LLATAS, 2012, p. 44)

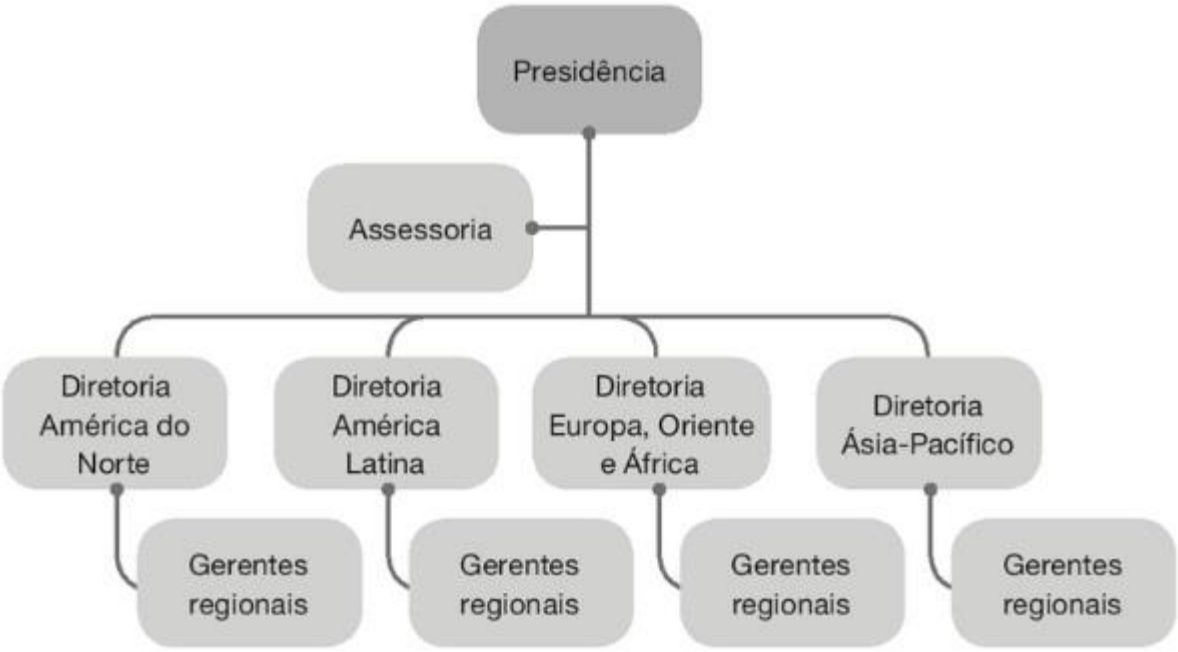
Ainda segundo Vasconcelos e Hemsley (1997) sua grande vantagem é melhor utilizar os recursos humanos e materiais e permitir uma especialização em várias áreas técnicas.

2.6.1.2 Departamentalização geográfica

No entendimento de Vasconcelos e Hemsley (1997) departamentalização geográfica pode ser usada quando a organização opera em aéreas geográficas diferentes e precisa trata-las de foram diferenciadas. Este método permite ter maior conhecimento de cada área e, portanto, melhor atender suas necessidades.

A departamentalização geográfica pode ser visualizada na figura 10.

Figura 10 - Departamentalização geográfica



Fonte: Makioszek (2019, p.115)

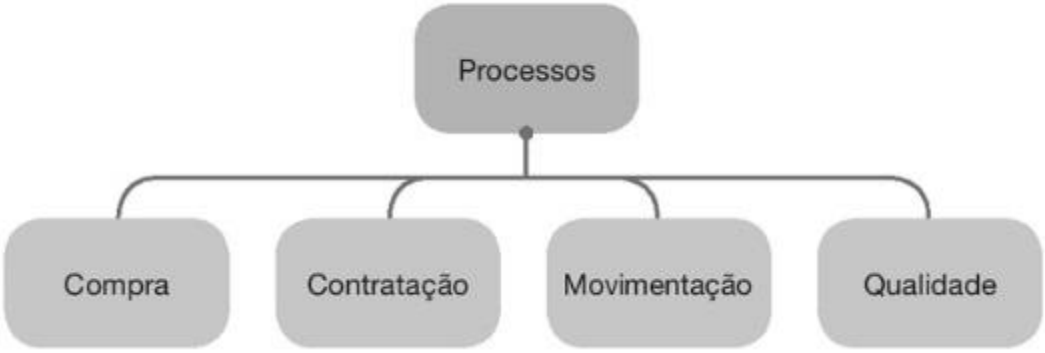
Segundo Llatas (2012) essa departamentalização oferece a oportunidade de administrar a produção de maneira estratégica, mas também aumenta alguns custos. Outra desvantagem é a descentralização física de seu controle administrativo. O que pode ser resolvido com um planejamento eficiente desse tipo de departamentalização.

2.6.1.3 Departamentalização por processo

Para Vasconcelos e Hemsley (1997, p.11) "muitas vezes as atividades na organização podem ser agrupadas conforme as fases de um processo. Normalmente este critério de departamentalizar é utilizado no setor de produção." Ainda para Vasconcelos e Hemsley (1997), cada unidade é um departamento que reúne o pessoal daquela fase específica do processo. Como consequência, teremos alto nível de especialização em cada uma das fases.

A figura 11 apresenta um exemplo de departamentalização por processo.

Figura 11 - Departamentalização por processo



Fonte: Makioszek (2019, p.116)

Segundo Llatas (2012) a maior vantagem desse modelo é a centralização de todas as etapas do processo em um único departamento facilitando a coordenação e avaliação das diferentes atividades.

2.6.1.4 Departamentalização por cliente

Segundo de Vasconcelos e Hemsley (1997) a departamentalização por clientes pode ser uma solução quando a organização trabalha com diferentes tipos de clientes, exigindo tratamento especializado.

A departamentalização por cliente pode ser visualizada na figura 12.

Figura 12 - Departamentalização por cliente

Fonte: Llatas (2012, p. 46)

"Esta estrutura permite conhecer melhor as necessidades e o modo de tratar cada tipo de cliente e permite especializar pessoas nestes conhecimentos." (VASCONCELOS; HEMSLEY, 1997, p. 12)

Para Llatas (2012) a maior vantagem é beneficiar o atendimento característico das necessidades do consumidor, captando as demandas do mercado mais rapidamente. Uma

vantagem competitiva que pode fazer a diferença junto aos concorrentes que dividem suas atividades por critérios internos.

2.6.1.5 Departamentalização por produtos (ou serviços)

No entendimento de Vasconcelos e Hemsley (1997) a departamentalização por produtos é uma solução quando os produtos são muito diversificados. Ela agrupa na mesma unidade colaboradores que lidam com um mesmo produto ou linha produtos.

A figura 13 apresenta um exemplo de departamentalização por produtos.

Figura 13 - Departamentalização por produto

Fonte: Llatas (2012, p. 46)

"A principal vantagem desse tipo de distribuição de tarefas é que cada unidade organizacional é responsável pelo sucesso de um produto especifico. Assim, fica mais fácil visualizar e avaliar o desempenho das unidades." (LLATAS, 2012, p. 45)

2.6.2 Estruturas para inovação

Segundo Vasconcelos e Hemsley (1997) ao tratarmos das estruturas tradicionais relatamos que as condições ideais para seu funcionamento são atividades repetitivas e ambientes estáveis. Elas caracterizam-se por alto nível de formalização, obediência ao princípio da unidade de comando, especialização elevada, aplicação das formas tradicionais de departamentalização e comunicação vertical. Com o aumento do grau de turbulência no ambiente, as circunstância ideais para a realização dessas estruturas desapareceram em vários setores produtivos, tornando-as inadequadas às novas condições.

Para Vasconcelos e Hemsley (1997) com o aumento da complexidade do ambiente constatado nas últimas décadas, em alguns setores tornou-se necessário a existência de

organizações inovativas que pudessem replicar de forma eficaz a essas mudanças. As características estruturais dessas organizações são contrárias às apresentadas nas organizações tradicionais:

- Baixo nível de formalização, ambientes dinâmicos trazem aspectos novos para estruturas inovativas onde um elevado grau de formalização pode torna-se desfavorável tirando a flexibilidade ou mesmo julgando as ações do gerente. Tendo assim nível mais baixo de formalização neste tipo de estrutura.

-Multiplicidade de comando, nos vários tipos de departamentalização para a inovação (apresentamos mais a frente), nem sempre é possível a manutenção de princípio da unidade de comando preconizada pelas estruturas tradicionais. Esta é uma forma de desenvolver um projeto integrado, envolvendo vários especialistas de áreas diferentes, e ao mesmo tempo, manter estes especialistas vinculados às suas áreas assegurando a manutenção da capacidade técnica da organização.

a) Diversificação elevada, a alta taxa de mudança dificulta a especialização o profissional apropriado para estrutura inovativas é o que tem conhecimento em diversas áreas técnicas. É essencial que ele conheça a inter-relação entre sua área e as demais.
b) Comunicação horizontal e diagonal, estruturas inovativas utilizam da comunicação horizontal, onde os problemas discutidos não precisem passar pelos níveis hierárquicos superiores, somente entre os especialistas de áreas diferentes. Já quando a comunicação é diagonal, um especialista pode comunicar-se diretamente com um gerente de outra área, que pode ter um nível hierárquico superior ao dele ou do seu chefe.
c) Utilização de formas avançadas de departamentalização, as estruturas tradicionais trouxeram problemas ao qual as estruturas inovativas trouxe novas alternativas frente ao ambiente em mudança.

Os tipos de departamentalização que são consideradas inovativas são departamentalização por centro de lucro; por projetos e matricial. Estas são abordadas a seguir.

2.6.2.1 Departamentalização por centros de lucro

Para Vasconcelos e Hemsley (1997) este tipo de departamentalização utiliza princípios tradicionais com a diferença de que divide a empresa em “centros de lucro”, ou seja, com grande grau de autonomia, onde os responsáveis atuam como presidentes de empresas

isoladas. Porém, não tem totalmente descentralização, o sistema financeiro, as decisões estratégicas e as políticas físicas permanecem centralizada. Eles também recebem metas da Alta Administração em termos de expansão e contribuição ao lucro da corporação. “Esta estrutura permite alta especialização nas várias linhas de produtos e é altamente eficaz quando os produtos são muito diferenciados, necessitando atenção especial.” (VASCONCELOS e HAMSLEY, 1997, p. 24)

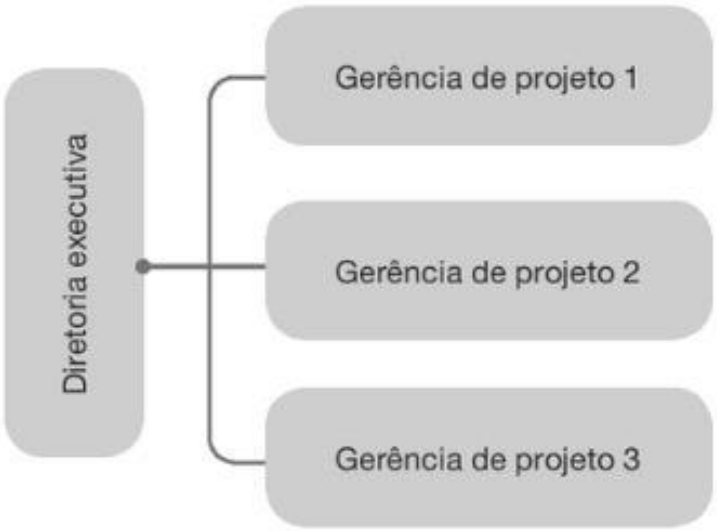
2.6.2.2 Departamentalização por projetos

Segundo Vasconcelos e Hemsley (1997) neste tipo de departamentalização são agrupadas pessoas que estão envolvidas em um projeto naquele determinado instante. Cada projeto é como se fosse um “ departamento temporário” onde o chefe é o gerente do projeto, cuja equipe existe enquanto o projeto existir.

Para Cury (2000) ela é necessária quando existe um objetivo multilateral, os planos estão suscetível a mudanças, exigindo flexibilidade organizacional, os riscos são altos e é difícil predizer o futuro, a integração do projeto precisa da colaboração de múltiplos elementos funcionais e/ ou organizações independentes, o projeto requer estudos prévios de viabilidade e desenvolvimento, o cliente requer uma abordagem de projeto orientado e existe um clima de administração que permite redução temporária de relações informativas dentro da organização.

A departamentalização por projetos pode ser visualizada na figura 14.

Figura 14 - Departamentalização por projetos



Fonte: Makioszek (2019, p. 116)

Este tipo de estrutura mostra muito flexibilidade e alta eficácia na resposta a mudanças ambientais. Através da rápida formação de uma equipe, uma nova necessidade é

imediatamente transformada em um projeto. Caso um contrato termine abruptamente, os especialistas podem ser direcionados a outros projetos, reduzindo o impacto sobre a organização. (VASCONCELOS e HEMSLEY, 1997).

No entendimento de Cury (2000) as vantagens desta estrutura são a unidade de direção, focada no objetivo único de desenvolvimento do projeto, desenvolvimento do espirito de corpo, através da identificação com o projeto, uma fonte importante da integração é a comunicação informal e o gerente tem autoridade total, controla de todos os recursos de que precisa para desenvolver seu projeto. Já as desvantagens são os meios duplicados, onde cada projeto tem uma subestrutura informal, os recursos são utilizados sem eficácia, não é bem aceita pela organização permanente, pelo seu caráter temporário, o que também causa insegurança no emprego e as vezes, ao afasta-se para o projeto, o profissional pode perder seu lugar na estrutura permanente.

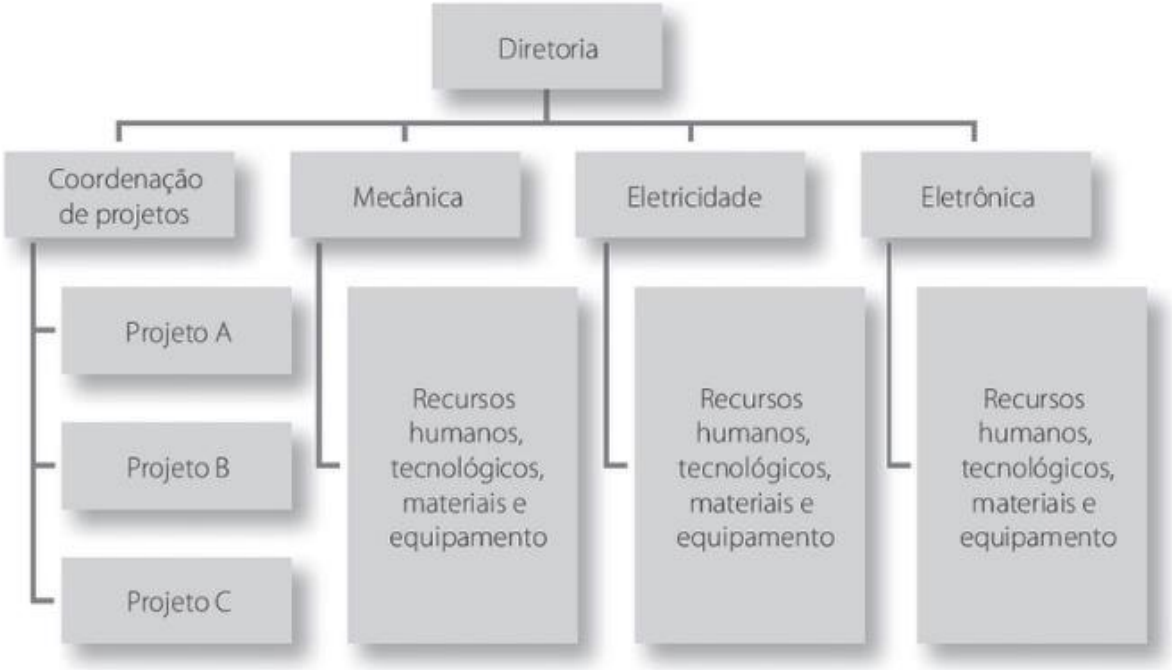
2.6.2.3 Departamentalização matricial

Para Vasconcelos e Hemsley (1997, p. 24) a departamentalização matricial define-se como "a utilização simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o *mesmo grupo* de pessoas. Geralmente é a combinação entre os tipos Funcional e Por Projetos ou Por Produtos; entretanto, outras combinações são possíveis."

No entendimento de Cury (2000) as características desta estrutura são a multidimensionalidade, pois utiliza características de estruturas permanentes, mesmo tendo grupos de projeto temporários, ela é permanente, é adaptativa, portanto, flexível, tentar dar destaque às vantagens e superar as desvantagens das estruturas por função, por produto ou por projeto e combina a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos/produtos.

A departamentalização funcional é exemplificada na figura 15.

Figura 15 - Departamentalização matricial



Fonte: Llatas (2012, p.50)

Ainda segundo Vasconcelos e Hemsley (1997) a perspectiva da estrutura matricial é a dupla ou múltipla subordinação. Um especialista responde respectivamente ao gerente funcional da área técnica onde está alocado, e ao gerente do projeto ao qual está prestando serviços. Esta situação tende a elevar os conflitos, principalmente quando é prestado serviços a mais de um projeto simultaneamente.

"A estrutura matricial traduz uma excelente alternativa, principalmente para as organizações que desenvolvem projetos, não obstante possa também ser utilizada pelas organizações que internalizaram a solução divisionária de produtos." (CURY, 2000, p. 256)

Após abordados os conceitos de estruturas organizacionais, foco deste estudo, a seguir são apresentadas ideias relacionadas à governança corporativa, que norteia este relatório também.

2.7 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo Slomski *et al.* (2008) a governança corporativa é um sistema e práticas de gestão direcionadas para determinação da direção estratégica e controle de desempenho das corporações. Um sistema de relações que se estabelece em uma comunidade de administradores, acionistas, membros do conselho de administração, etc., onde se procura melhorar, aumentar o valor da empresa e a gestão da sociedade. Apresentando a definição de

um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, em que, através de métodos específicos, administradores e proprietários procuram garantir o bom desempenho da empresa para aumentar de sua riqueza.

Para o IBGC (2007 apud SLOMSKI *et al.*, 2008, p. 8)

> Envolvendo, desse modo, práticas e relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, o Conselho de Administração, a Diretoria, a Auditoria Externa e até mesmo um Conselho Fiscal, a boa governança corporativa permite uma administração ainda melhor e a monitoração da direção executiva da empresa. Não obstante isso, espera-se que a empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adote como linhas-mestras: transparência prestação de contas e equidade.

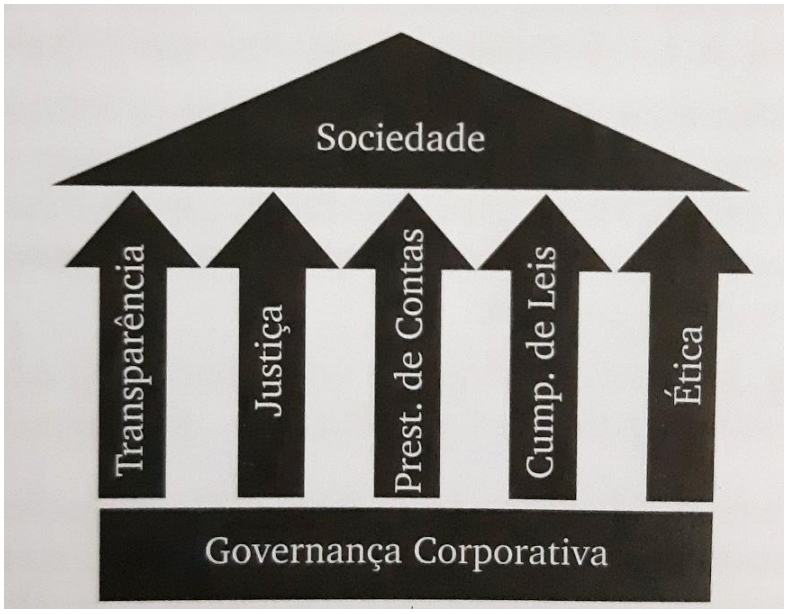
Já o Instituído Brasileiro de Governança Corporativa (2015, p.20) define como "sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas."

O objetivo da governança corporativa envolve aperfeiçoar as relações internas da empresa, mediante sua administração, bem como elaborar as suas relações com o ambiente externo, principalmente com o mercado investidor de sua cobertura. Ela está relacionada às melhores formas de diminuírem os problemas de agência numa instituição, procurando sempre alinhar os interesses dos agentes aos interesses aos acionistas, de forma a diminuir os custos consequentes desse problema. (SLOMSKI *et al*., 2008)

No entendimento de Slomski *et al.* (2008, p. 10, grifo dos autores)

> Ao buscar atingir seus objetivos, tendo como princípios basilares, conforme especialistas e difusores do conceito: a transparência (*disclosure*); o senso de justiça (*fairness*); a prestação de contas (*accountability*); o cumprimento das leis (*compliance*) e a ética (*ethics*) (ver Figura 16), trará ao investidor maior segurança e garantia de retornos maiores sobre seus investimentos e menor percepção de risco, visto que a incerteza atrelada ao investimento afigura-se menor.

Figura 16 - Princípios basilares da boa governança corporativa



Fonte: Slomski *et al.* (2008, p. 10)

Segundo o Instituído Brasileiro de Governança Corporativa (2015) as boas práticas de governança corporativa transformam princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com o intuito de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da sua gestão, longevidade e o bem comum.

No entendimento de Meinen e Port (2012) existem dois modelos que oferecem as melhores respostas para um desenvolvimento seguro e mais vigoroso no mercado financeiro:

a) monístico, é representado por um conselho de administração onde o presidente e, normalmente, o vice-presidente concentram e exercem os cargos executivos, não havendo segregação formal entre conselho e diretoria. Isso pode gerar problemas sérios de gestão, repercussão financeira negativa e distanciamento dos interesses do quadro social, do qual o fator adverso principal pode ser atribuído à falta de independência e inatividade do conselho de administração.
b) dual, com um conselho de administração que fica responsável pela direção estratégica, formalmente separado de uma diretoria executiva, que é subordinada ao conselho, com a responsabilidade pela gestão propriamente dita. Existindo um bom nível de supervisão do conselho sobre os diretores executivos, se assegura o cumprimento dos objetivos sociais.

Para Meinen e Port (2012) além da clara e apropriada definição de papeis dos principais órgãos de administração, e da suficiente elaboração de seus integrantes. O sucesso na gestão passa essencialmente pelo desenvolvimento das seguintes práticas:

a) no âmbito individual dos associados: os cooperados devem ter participação efetiva na vida da cooperativa, o que sugere a adoção de métodos que facilitem e incentivem o acesso as informações e manifestações.;
b) no âmbito da assembleia geral de associados: a assembleia deve atuar como órgão máximo de deliberação. Sua existência real está no nível de atuação do quadro associativo;
c) no âmbito do conselho de administração: deve corresponder aos interesses do quadro social, servindo de conexão e controle entre os associados e os dirigentes executivos;
d) no âmbito da diretoria executiva: os diretores devem garantir o cumprimento dos propósitos de trabalho, das metas e das demais diretrizes determinadas pelo conselho de administração;
e) no âmbito do conselho fiscal: deve certificar-se de que a administração esteja realizando o seu papel, nos limites da lei e de comunhão com os padrões éticos.

Ressaltando por fim,

> Que essas proposições convergem com o disposto no artigo 17 da Resolução 3.859/10, do CMN, que proclama: “ as cooperativas d crédito devem observar política de governança corporativa aprovada pela assembleia geral, que aborde os aspectos de representatividade e participação, direção estratégica, gestão executiva e fiscalização e controle, e que contemple a aplicação dos princípios de segregação de funções na administração, transparência, equidade, ética, educação cooperativista, responsabilidade corporativa e prestação de contas. (MEINEN; PORT, 2012, p. 287).

Diante dos assuntos contemplados na fundamentação teórica, a seguir é caracterizada a empresa foco do estudo.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo é apresentada a empresa estudada, mostrando sua história, além dos tipos de serviços e mercado.

3.1 DADOS DA EMPRESA

A Cooperativa Central Gama atua no ramo financeiro como Cooperativa de Crédito (ou Cooperativa Financeira), que é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, uma melhor administração de seus recursos financeiros. Em uma Cooperativa todas as operações feitas pelos associados (empréstimos, aplicações, depósitos e outras) são revertidas em seu benefício através de preços justos. Os recursos aplicados na cooperativa ficam na própria comunidade, o que contribui para o desenvolvimento das localidades onde está inserida. Com o objetivo de organizarem-se em um sistema único, as cooperativas singulares formam uma Central de Crédito que tem como funções: promoção da integração do sistema; representação institucional regional; centralização dos recursos captados; padronização e supervisão de sistemas operacionais; controle de depósitos e empréstimos; supervisão auxiliar; educação e capacitação; adoção de medidas corretivas; assessoria jurídica e desenvolvimento de negócios. Também busca encontrar soluções para problemas comuns e atender demandas coletivas. Desse modo a Central promove maior inserção no mercado financeiro, permitindo maiores ganhos e segurança aos associados.

A empresa em estudo está situada no centro em Florianópolis, Santa Catarina e foi fundada em 8 de novembro de 1985. Atualmente conta com 170 (cento e setenta) funcionários, divididos por seus respectivos departamentos e equipes em um prédio com 6 (seis) andares. A seguir, o histórico mais detalhado da empresa e do setor de atuação é apresentado.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA E SETOR

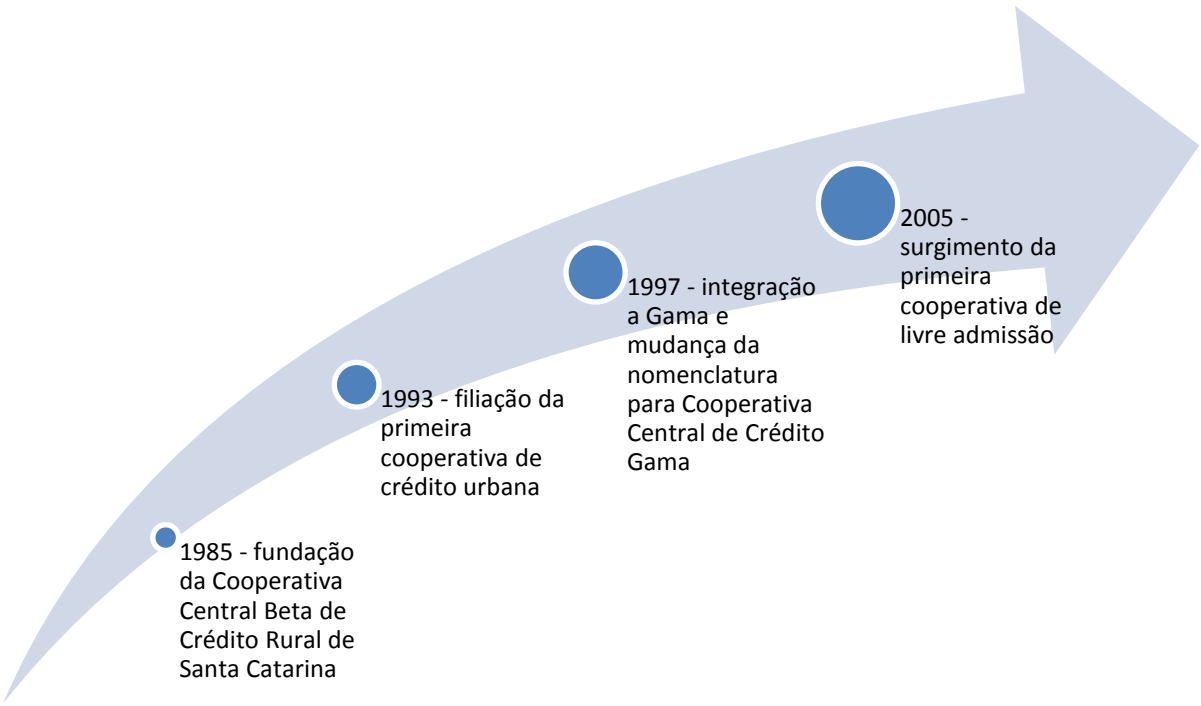
Em 8 de novembro de 1985, 27 (vinte e sete) delegados, representantes de sete cooperativas singulares de crédito e duas de produção rural, reuniram-se em um hotel em Itapema para fundar a Cooperativa Central Beta de Crédito Rural de Santa Catarina, com o objetivo de organizar em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades. Com a fundação da Central, o Sistema começou a se formar. Em novembro de 1993, a Central filiou sua primeira cooperativa

de crédito urbana, dos fabricantes de porcelana do Vale do Itajaí. Depois de passar por uma reestruturação interna, em 31 de outubro de 1997, a Beta passa a integrar a Gama e a se chamar Cooperativa Central de Crédito Gama. O conjunto Central e filiadas formam o Sistema Gama SC/RS. Em dezembro de 2005, surgiu a primeira cooperativa do sistema a se transformar em livre admissão.

Hoje, a Gama possui 39 (trinta e nove) cooperativas singulares, filiadas a esta Central, e forma a segunda maior rede de atendimento das instituições financeiras do estado. São mais de 400 (quatrocentos) pontos de atendimento em Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. Está presente em 249 (duzentos, quarenta e nove) municípios catarinenses, alcançando 84% do estado, em 20 (vinte) municípios do Paraná e 24 (vinte e quatro) do Rio Grande do Sul. Em Santa Catarina a Gama está entre os três maiores financiadores da atividade rural e agroindustrial.

A *timeline* que ilustra a trajetória da organização pode ser visualizada na figura 17.

Figura 17 - Linha temporal da empresa



Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Em relação ao setor de atuação, no entendimento do Sistema OCB [2019]a o cooperativismo teve início em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, no interior da Inglaterra. Sem conseguir comprar o básico para sobreviver nos mercadinhos da região, um grupo de 28 (vinte e oito) trabalhadores (vinte e sete homens e uma mulher) se uniram para montar seu próprio armazém, comprando alimentos em grande quantidade, para conseguir

preços melhores. Nascia, então, a "Sociedade dos Probos de Rochdale" — primeira cooperativa moderna, que abriu as portas pautada por valores e princípios morais considerados, até hoje, a base do cooperativismo. Entre eles a honestidade, a solidariedade, a equidade e a transparência. Quatro anos após sua criação, a cooperativa já contava com 140 (cento e quarenta) membros. Doze anos depois, em 1856, chegou a 3.450 (três mil, quatrocentos e cinquenta) sócios com um capital social que pulou de 28 (vinte e oito) libras para 152 (cento, cinquenta e duas) mil libras. No Brasil, o movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto — cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Depois dela, o cooperativismo expandiu-se a outros estados como Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. No Brasil, a primeira cooperativa de crédito surgiu em Nova Petrópolis (RS) no ano de 1902, denominada Sicredi Pioneira, pelo o padre suíço Theodor Amstad como solução encontrada para melhorar as vidas dos moradores do município, que até então não contava com nenhum banco, esta cooperativa continua até hoje em atividade. A partir de 1906, surgiram as cooperativas agropecuárias, criadas por produtores rurais e por imigrantes, especialmente de origem alemã e italiana. Esses "brasileiros de coração" trouxeram a bagagem cultural de seus países de origem, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a se organizar em cooperativas.

O Sistema OCB [2019]a informa que em 2 de dezembro de 1969 o cooperativismo ganhou sua própria entidade de representação, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), ao qual é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional. Dois anos depois, a Lei 5.764/71 regularizou a criação de cooperativas com a instituição de um regime jurídico próprio, destacando o papel da OCB, mas trazendo ainda alguns pontos que restringiam a autonomia dos associados. Essa limitação foi superada pela Constituição de 1988, que proibiu a interferência do Estado nas associações, dando início realmente à autogestão do cooperativismo. Em 1995, o cooperativismo brasileiro ganhou reconhecimento internacional, tendo um brasileiro eleito e o primeiro não europeu a presidir a Aliança Cooperativista Internacional (ACI). Este fato contribuiu também para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras. Segundo História..., (2019), em 1951 a Lei 1.412 transforma a Caixa de Crédito Cooperativo (criada pelo Governo em 1943) no Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), com objetivo de promover assistência e amparo às cooperativas. em 1995 a Resolução nº 2.193 permite a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos. Surgem em seguida o Banco SICREDI S.A. e o BANCOOB S/A. No ano de 2000 é autorizada através da Resolução nº 2.788 a constituição de bancos múltiplos cooperativos. E em 2003 a Resolução 3.106/03 do CMN permite a criação de Cooperativas de

Crédito de Livre Admissão de Associados ampliando as possibilidades de crescimento da participação de mercado das cooperativas visto que até então existiam basicamente cooperativas de crédito rural e cooperativas de crédito mútuo (que exigem um vínculo entre os associados).

Mais que um modelo de negócios, o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca transformar o mundo em um lugar mais justo, feliz, equilibrado e com melhores oportunidades para todos. Hoje existem cerca de 2,6 milhões de cooperativas espalhadas pelo mundo, presente em 100 (cem) países, congrega um bilhão de pessoas, sendo que a cada 7 (sete) pessoas no mundo, 1 (uma) é associada a uma cooperativa. (SISTEMA OCB, [2019]b)

3.3 TIPOS DE SERVIÇOS

A Cooperativa Central Gama desenvolve e dá assistência em serviços financeiros para as cooperativas singulares, ao qual ofertam estes serviços de acordo com o perfil dos associados, sejam eles pessoas físicas, jurídicas, do campo ou da cidade, para aumentar seus o crescimento do patrimônio pessoal, da empresa ou do agronegócio.

Os equipamentos utilizados pelos colaboradores são os padrões de escritório, computadores, impressoras, etc. Existe uma pessoa responsável pela limpeza de cada andar que é contratado por meio de terceirização. Para o controle de segurança e acidentes de trabalhos existe o comitê da CIPA, que conta atualmente com 4 (quatro) pessoas e a brigada de incêndio, que conta com 2 (duas) pessoas por andar, totalizando 10 (dez) colaboradores treinados.

Mesmo sendo uma cooperativa de crédito, a empresa atua no mercado financeiro com foco em serviços de apoio as suas singulares. Seus principais concorrentes são outras cooperativas de crédito e bancos públicos e particulares, se destacam Sicredi, Itaú, Banco do Brasil e Bradesco.

Sua missão é gerar soluções financeiras adequadas e sustentáveis, por meio do cooperativismo, aos associados e às suas comunidades. A visão da Cooperativa Central Gama é ser reconhecido como a principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados. A empresa tem 6 princípios, sendo eles:

1. Cooperativismo: Ações sustentadas nos princípios cooperativistas.

2. Cooperados: Estímulo à sua participação e permanente aperfeiçoamento. Sua máxima satisfação é nosso alvo principal.

3. Transparência: Fortalecimento da confiança dos associados por meio da ampla disponibilidade de informações sobre a instituição.

4. Credibilidade: Preservação da solidez econômica e financeira, observados os conceitos da ética.

5. Qualidade: Busca permanente do aprimoramento de nossos produtos, serviços e atendimento.

6. Recursos Humanos: Permanente valorização e desenvolvimento do patrimônio humano.

Os processos organizacionais da empresa são divididos em:

a) Administração geral: as principais decisões da empresa são centralizadas pela Alta Administração, que é composta pelos conselhos Fiscal e Administrativo. Estes são funcionários das cooperativas singulares, e são eleitos por meio de votação feita entre elas. As decisões setoriais são tomadas pelos seus respectivos gerentes e supervisores. E todas são informadas aos colaboradores por meio de e-mail e/ou memorandos via intranet.
b) Departamento Pessoal, Gestão de Pessoas e Edex: a empresa conta com o setor de departamento pessoal, ao qual é responsável pela folha de pagamento, legislação trabalhista, controle de horários e férias. A gestão de pessoas é responsável pelo recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, ações comemorativas e de humanização que ocorrem na empresa. O Edex é responsável pela capacitação dos colaboradores e treinamentos internos e externos.
c) Administração Financeira e de Orçamento: na empresa existem os setores de contabilidade e financeiro. O setor de contabilidade é responsável por produzir e utilizar os dados contábeis. Dentro do setor financeiro há a tesouraria que é responsável pelos pagamentos de contas e administração de recursos. O planejamento orçamentário é decidido em reunião pelos conselhos administrativo e fiscal.
d) Administração de Marketing: o setor de marketing trabalha com vários planos e ações de marketing internos e externos para captação de novos clientes, atender e atualizar os clientes atuais e colaboradores da empresa. Fazem a criação de cartazes e peças publicitárias para jornais, mídias sociais e informativos internos.

e) Administração de Sistemas da Informação: o portal corporativo informa os memorandos que saem, eles também estão disponíveis em pastas de intranet. Toda a comunicação é feita principalmente por meio de e-mail e telefone. A comunicação informal surge através de grupos de "*Whats App*" criados por cada setor.

Os funcionários têm uma boa visão da empresa, gostam do trabalho e o meio ambiente dele. Dizem que a empresa é atenciosa, sempre promovendo ações comemorativas e compartilhando as novidades.

Para estabelecer padrões éticos para a condução de relações internas e externas, foi instituído o Código de Ética do Sistema Gama, que é aplicável aos componentes da estrutura organizacional de todas as entidades que o compõem. Tem o objetivo de harmonizar os valores pessoais e profissionais da empresa, e os valores preconizados neste Código de Ética, os quais estão pautados em preceitos legais, éticos, morais e nos bons costumes.

Também existe a política de sustentabilidade, que surgiu da preocupação estratégica sobre a perenidade dos negócios, repensar a maneira como as coisas são feitas, decisões são tomadas, objetivando o crescimento e maiores resultados. Tem o objetivo de fomentar resultados nas três dimensões (econômica, social e ambiental) que propiciem o crescimento para negócios e valor reputacional positivo à marca

Os principais pontos fortes da empresa são: ela é uma empresa que faz parte de um grande grupo brasileiro e tem boa imagem, é reconhecida nacionalmente. Conta com colaboradores experientes e bem capacitados para seus cargos. Seu ponto fraco é que como não gera lucro, depende de recursos das suas singulares e da aprovação delas para as maiores decisões da empresa. Seu fator de sucesso é o cooperativismo de crédito, que capacita e qualifica os participantes, apoia e dá sustentação na geração de riquezas, bem como cria auto sustentabilidade para o desenvolvimento social. Além de oferecer taxas menores aos seus associados, também conta com a divisão das sobras de lucros. Após caracterizada a empresa em estudo, o próximo capitulo do trabalho aborda a apresentação e análise dos dados.

Depois de caracterizar a empresa estudada, a seguir é apresentado o capítulo de resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente capítulo trata da descrição e análise da antiga estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama e do novo redesenho e aponta as principais mudanças ocorridas, percepção dos colaboradores quanto a esta mudança e seu entendimento no que diz respeito a governança corporativa por meio de questionário aplicado, além de identifica os pontos fortes e pontos fracos da nova estrutura organizacional, a partir do conceito de Governança Corporativa.

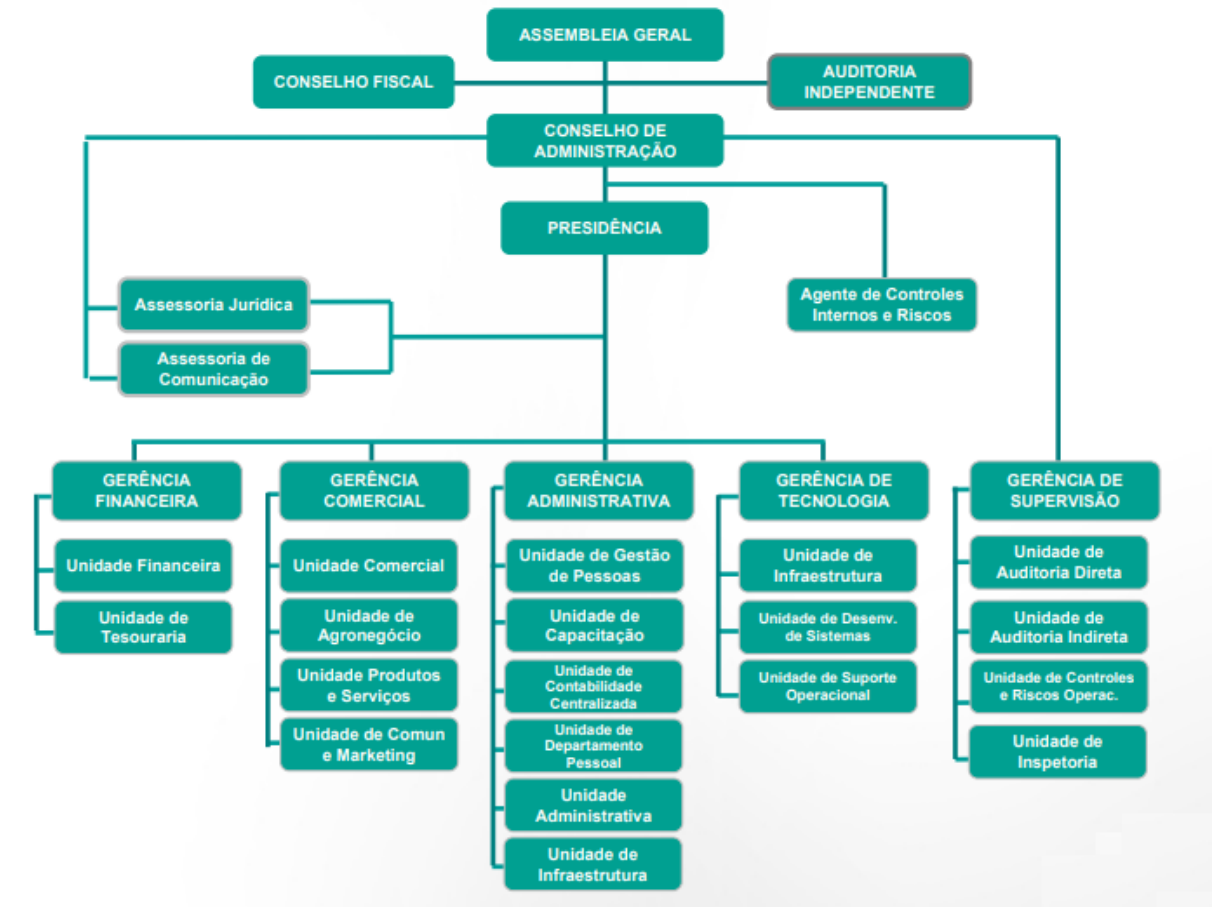
4.1 DESCRIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA COOPERATIVA CENTRAL GAMA

A Cooperativa Central Gama congrega e representa suas cooperativas filiadas. Ela presta diversos serviços, entre os quais: centralização dos recursos captados pelas suas cooperativas; padronização e supervisão de sistemas operacionais e de controle de depósitos e empréstimos; supervisão auxiliar; educação e capacitação; adoção de medidas corretivas; assessoria de comunicação, entre outros.

Neste sentido, até novembro de 2018 a empresa seguia uma estrutura organizacional, que classificava-se como sendo linear pois segundo Andreoli e Rossini (2015) a estrutura linear consiste em linhas continuas e únicas de responsabilidades e, consequentemente, em uma hierarquia rigorosamente definida, e com departamentalização funcional pois no entendimento de Llatas (2012) a departamentalização funcional integra os funcionários de acordo com as funções que desempenham. Ela contribui para aprimorar o desempenho do profissional e acrescer a qualidade dos produtos e serviços.

A antiga estrutura organizacional é apresentada no organograma 1 a seguir.

Organograma 1 - Estrutura organizacional até novembro de 2018



Fonte: Arquivos da empresa (2018)

O Conselho Fiscal que fiscaliza a parte financeira e administrativa, aprova a prestação de contas anual, assim como assegura o cumprimento das decisões das cooperativas filiadas, orientando o Conselho de administração e a diretoria nos procedimentos corretos a serem seguidos.

O Conselho de Administração responde pelas ações do Cooperativa Central Gama SC/RS. Ele representa o Sistema no estado e tem a função de tomar decisões a fim de promover as cooperativas e fazer valer a vontade do associado.

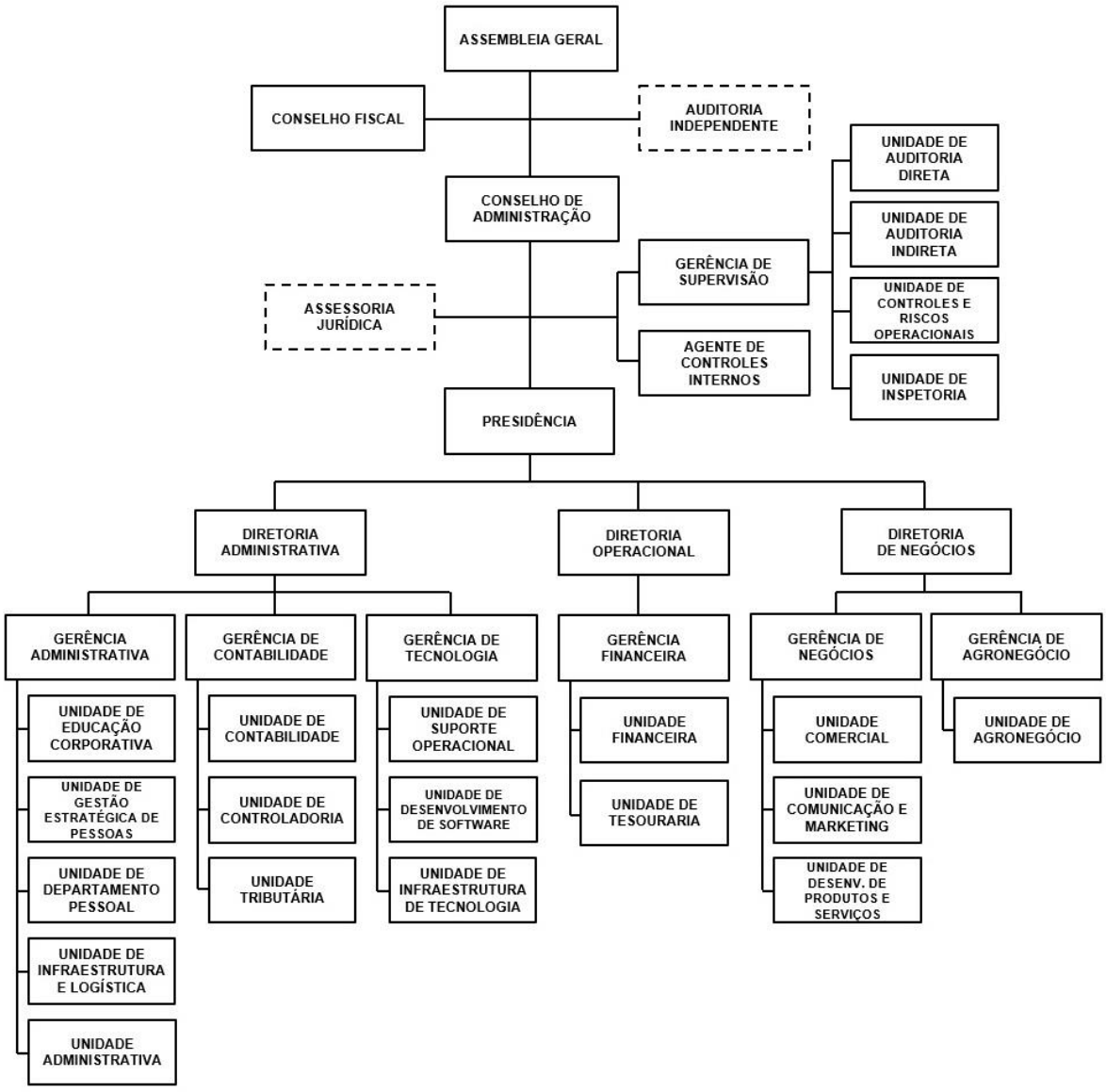
Tanto o Conselho Fiscal quanto o Conselho de Administração são formados por membros da diretoria das cooperativas filiadas, eleitos em Assembleia por todos os presidentes.

A Assessoria Jurídica ajuda a empresa a esclarecer assuntos sobre legislação, ajudando a cumprir requisitos legais, elaboração de contratos e revisão de contratos existentes e a adequação de documentos internos à legislação, além de outros serviços jurídicos.

A partir de dezembro de 2018, aconteceu um redesenho da estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama SC/RS alinhada com a governança corporativa, porém sua classificação quanto a estrutura organizacional e departamentalização continuaram iguais.

O novo redesenho da estrutura organizacional é apresentada no organograma 2 a seguir.

Organograma 2 - Estrutura organizacional após dezembro 2018



Fonte: Arquivos da empresa (2019)

Desta forma, com o redesenho da estrutura organizacional e a preocupação do alinhamento com a governança corporativa, os cargos foram descritos com o objetivo de

relacioná-los às funções. Essa descrição é apresentada, a seguir, em quadros seguindo a divisão das gerências.

O nível tático da empresa é representado pela Presidência e Diretores, e pode ser visualizado no quadro a seguir.

Quadro 1 - Descrição de cargos nível tático

CARGO	FUNÇÃO
PRESIDENTE	GERENCIAMENTO DAS ESTRATEGIAS PLANO DE DESENVOLVIMENTO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Diretor Administrativo	COORDENAÇÃO DE GERENTES GERENCIAMENTO DAS ESTRATEGIAS PLANO DE DESENVOLVIMENTO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
Diretor de Negócios e Operacional	COORDENAÇÃO DE GERENTES GERENCIAMENTO DAS ESTRATEGIAS PLANO DE DESENVOLVIMENTO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A Gerência de Supervisão é responsável pela supervisão as cooperativas filiadas, cuidando de controles internos, acompanhamento de gestão, plano de adequação, riscos e auditoria indireta. O quadro 2 descreve os cargos e funções desta gerência.

Quadro 2 - Descrição de cargos Gerência de Supervisão

CARGO	FUNÇÃO
Subgerente de Supervisão	CNAC - EAC - SISCON - BACEN - DEMONSTRAÇOES CONTABEIS - BNDU - PGPC - RAE - RAC - AGO
Analista de Inspetoria Sênior	INSPETORIA - ACOMPANHAMENTO DE GESTÃO - PLANO DE ADEQUAÇÃO - RIAA
Analista C.Int/Ris.Op Sênior	PGPC - SCIR - CSA- PCO - PLANO DE AÇÃO - PERDAS OP. CONTROLES INTERNOS - MAPEAMENTO DE PROCESSOS
Analista C.Int/Ris.Op Pleno	PGPC - SCIR - CSA - CSA PLANO DE ADEQUAÇÃO - PERDAS OPERACIONAIS - CONTROLES INTENOS
Assistente Cont.Int/Ris.Op.	PGPC - SCIR - CSA - PLANO DE AÇÃO - PERDAS OP. MAPEAMENTO DE PROCESSOS
Analista Aud. Indireta Senior	INDICADORES - ADIANTAMENTO A DEPOSITANTE - INAD 90 - RESULTADO MENSAL - PATRIMÔNIO - PR MIN - DLO
Analista Aud. Indireta Junior	AUDITORIA INDIRETA - PR - PATRIMÔNIO MN REQUERIDO - RELATORIOS GERENCIAIS - LIMITES OPERACIONAIS
Especialista de Auditoria II	INSPETORIA - CONSULTORIA - GESTÃO PLANO DE ADEQUAÇÃO - RIEU - MIGRAÇÃO OPERACIONAL

Especialista de Auditoria I	INSPETORIA - CONSULTORIA - PLANO DE ADEQUAÇÃO - RELATÓRIO - INSPEÇÃO RIFS - DÚVIDAS
Supervisor Aud. Direta	CNAC - EAC - SISCON - BACEN - AUDITORIA - UNICAD - AGO - BNDU - ATA CONS. ADM - ATA CONS. FISCAL
Analista Aud. Direta Junior	CNAC - EAC - SISCON - BACEN - AUDITORIA - PGPC - RAE - RAC - AGO
Assistente de Auditoria Direta	CNAC - EAC - SISCON - BACEN - AUDITORIA - APONTAMENTO RISCOS PGPC

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A Diretoria Administrativa é responsável pelas gerências de Administração, Contabilidade e Tecnologia.

A Gerência de Administração é responsável pelas unidades Administrativa, Infraestrutura e Logística, Edex, Gestão de Pessoas e Departamento Pessoal. O quadro 3 descreve os cargos e funções desta gerência.

Quadro 3 - Descrição de cargos Gerência de Administração

CARGO	FUNÇÃO
Subgerente Administrativo	NORMAS - ASSEMBLEIA - CADASTRO DE PA - CONTRATO SOCIAL - FRAUDE - CONTA CORRENTE - COTA CAPITAL
Analista Administrativo Sênior	NORMAS - ATOS SOCIETARIOS - ASSEMBLEIAS - ELEIÇÃO - MEMBROS - JUNTA COMERCIAL - SSPB - CCI - UNICAD
Analista Administrativo Pleno	OUVIDORIA - CONTRATOS/CONVENIOS - BACEN - JUD - PLDPCF - BOLETOS - CORRESPONDENTE
Analista Administrativo Junior	UNICAD - MANUAL - MIG - MPS - NORMATIVOS - CCI - BANCO CENTRAL - BACEN - SICOOBNET - SISORF - PORTAL
Assistente Administrativo	CADASTRO - CAPES - SCI - CONTA CORRENTE - CÉDULAS SUSPEITAS - CONVENIOS - COMPENSAÇAO - CONTRATOS
Supervisor Infra.Log/Comp	COMPRAS – MATERIAIS - ESTOQUES
Analista Infra.Log/Comp Junior	MATERIAIS – ESTOQUES - CORREIO - MALOTE
Assistente Infra. Log./Compras	MATERIAIS - ESTOQUES - CORREIO
Recepcionista	RECEPÇÃO - CORREIOS - CORRIDAS - MOTO BOY
Assessor de Presidência I	DIRIGENTES - AGENDA CORPORATIVA - PRESIDENTE - ATAS - GRUPOS
Especialista Educ. Corp. I	EDUCAÇÃO COOPERATIVISTA - INSTRUTOR - CAPACITAÇÃO

Analista Educ. Corp. Sênior	UNIVERSIDADE - RATEIO - TRILHA CURSOS - PORTAL - EDEX - INSCRIÇOES - PROJETOS - AUDITORIO
Analista Educ. Corp. Junior	EDEX – TREINAMENTOS – SICOOB UNIVERSIDADE - COFFE BREAK
Assistente Educ. Corporativa	UNIVERSIDADE - TRILHA EDUCACIONAL - CURSOS - PORTAL - INSCRIÇÕES PROJETOS - COFFE BREAK - AUDITÓRIO
Aprendiz Educ. Corporativa	MATERIAL - APOSTILA - CERTIFICADO - TREINAMENTO - EDEX
Assistente Gestão de Pessoas	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO – INTEGRAÇÃO – EVENTOS INTERNOS
Supervisor de Departamento Pessoal	ESOCIAL - FOLHA PAGAMENTO - ENVIO DOCUMENTOS - DÚVIDAS DEPARTAMENTO PESSOAL
Analista de Departamento Pessoal Junior	FECHAMENTO DE FOLHA - SICOOB PREVI - RONDA PONTO - RESCISÃO - IMPOSTOS - IMPOSTO DE RENDA
Assistente de Departo Pessoal	PONTO RONDA - ADMISSÃO - RPA - RPCI - FÉRIAS - ATESTADO MÉDICO

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A Gerência de Contabilidade é responsável por analisar e registrar a gestão contábil, contas a pagar, lançamento e balancetes da empresa e singulares filiadas. O quadro 4 descreve os cargos e funções desta gerência.

Quadro 4 - Descrição de cargos Gerência de Contabilidade

CARGO	FUNÇÃO
Subgerente Contábil	RESULTADO - CONTAS A PAGAR - BALANCETE
Analista Contábil Sênior	CONTAS A PAGAR - PAGAMENTOS - REGISTROS SGE - SICOOBNET - CADASTRO DE FORNECEDORES
Analista Contábil Pleno	CONTABILIDADE - LANÇAMENTOS - BALANCETE - COMPOSIÇÃO - PENDÊNCIAS - FECHAMENTO
Analista Contábil Junior	CONTABILIDADE CENTRAL E CORRETORA - LANÇAMENTOS - BALANCETE - COMPOSIÇÃO - PENDÊNCIAS - FECHAMENTO
Assistente Contábil	CONTABILIDADE – LANÇAMENTO CONTABIL – CONCILIAÇÃO BANCÁRIA

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A Gerência de Tecnologia é responsável pela infraestrutura de ti, desenvolvimento de softwares, chamado e suporte ao sistema da empresa e singulares. O quadro 5 descreve os cargos e funções desta gerência.

Quadro 5 - Descrição de cargos Gerência de Tecnologia

CARGO	FUNÇÃO
Gerente de Tecnologia	COORDENAÇÃO DE EQUIPES - GERENCIAMENTO DAS ESTRATEGIAS - PLANO DE DESENVOLVIMENTO
Supervisor Infra. TI	PROJETOS - INFRA DE TI - CHAMADO - SUPORTE ESTAÇOES DE TRABALHO
Analista Infra. TI Sênior	PROJETOS DE INFRAESTRUTURA - COTAÇÃO - SEGURANÇA DE REDE - SUPORTE DE ESTAÇOES DE TRABALHO - CHAMADO
Analista Infra. TI Pleno	PROJETOS DE INFRAESTRUTURA - COTAÇÃO - SEGURANÇA DE REDE - SUPORTE ESTÇOES DE TRABALHO
Analista Infra. TI Junior	INVENTÁRIO DE EQUIPAMENTOS - SUPORTE ESTAÇÕES DE TRABALHOS - SEGURANÇA DE REDE
Assistente Infraestrutura TI	SEGURANÇA - REDE - INVETÁRIO EQUIPAMENTOS - ESTAÇÕES TRABALHO - CHAMADO
Supervisor Suporte TI	PSI - MIGRAÇÃO - INCORPORAÇÃO COOPERATIVAS - CONTROLE DE ACESSOS
Assistente de Suporte TI	MIGRAÇÃO - INCORPORAÇÃO COOPERATIVAS - CONTROLE DE ACESSOS
Supervisor Des. Software	DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE - PORTAL - SICNET - SENHA - PROJETOS
Analista Des. Software Sênior	SMS - SISBR ANÁLITICO - PAINEL
Analista Des. Software Pleno	DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE - PROGRAMAÇÃO DE SISTEMAS - CONCILIAÇÃO CONTÁBIL - SENHA TOTEM
Analista Des. Software Junior	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - SISBR ANÁLITICO - RELÁTORIOS - PAINEL GERENCIAL
Assistente Des. Software	DESENVOLVIMENTO SISTEMAS - PROGRAMAÇÃO - SISTEMAS - SENHAS - TOTEM INFORMA

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Dentro da Diretoria Operacional temos a Gerência Financeira pela gestão financeira, captação remunerada e conta corrente da empresa e singulares. O quadro 6 descreve os cargos e funções desta gerência.

Quadro 6 - Descrição de cargos Gerência Financeira

CARGO	FUNÇÃO
Especialista Financeiro	CAPTAÇÃO REMUNERADA - TAXAS - APLICAÇÃO - RESGATE - SSPB - RDC - CONTA CORRENTE - RATEIO - CETIP - SELIC
Supervisor Financeiro	CAPTAÇÃO REMUNERADA - TAXAS - APLICAÇÃO - RESGATE - CONTA CORRENTE RATEIO CETIP SELIC
Analista Financeiro Pleno	CAPTAÇÃO REMUNERADA - TAXAS - APLICAÇÃO - RESGATE - CORRENTE - CETIP - SELIC
Assistente Financeiro	CAPTAÇÃO REMUNERADA - TAXAS - APLICAÇÃO - RESGATE - CONTA CORRENTE

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A Diretoria de Negócios é responsável pelas gerências de Negócios e Agronegócio.

A Gerência de Negócios é responsável pelas unidades Comercial, Desenvolvimento de Produtos e Serviços e Marketing. O quadro 7 descreve os cargos e funções desta gerência.

Quadro 7 - Descrição de cargos Gerência de Negócios

CARGO	FUNÇÃO
Gerente de Negócios	COORDENAÇÃO DE EQUIPES - GERENCIAMENTO DAS ESTRATEGIAS - PLANO DE DESENVOLVIMENTO
Especialista Comercial	CONSULTORIA – CRÉDITO RISCO - CRÉDITO - COBRANÇA BOLETO
Analista Comercial Sênior	CONSULTORIA - CRÉDITO RISCO - COBRANÇA BOLETO
Analista Comercial Pleno	CONSÓRCIO - PREVI - REALIZA
Analista Comercial Junior	POUPANÇA - LCA - REALIZA
Analista Comercial	RECUPERAÇÃO CREDITO - COBRANÇA ADMINISTRATIVA - SUPORTE A FERRAMENTA
Assistente Comercial	RECUPERAÇÃO CREDITO - COBRANÇA ADMINISTRATIVA
Supervisor Des. Prod/Serv	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS - EXPANSÃO - SICOOBCAP
Analista Des. Prod/Serv Pleno	SUSTENTABILIDADE
Supervisor de Com. e Mkt.	MARKETING PATROCINIO EVENTOS MEU PAINEL
Analista Com. e Mkt.	MARKETING DESIGNER
Assistente Comunicação e Mkt	MARKETING

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A Gerência de Agronegócio é responsável pela centralização de operações de crédito rural, BNDES e BRDE das singulares. O quadro 8 descreve os cargos e funções desta gerência.

Quadro 8 - Descrição de cargos Gerência de Agronegócio

CARGO	FUNÇÃO
Subgerente de Agronegócio	AGRONEGÓCIO - BNDES - CRÉDITO RURAL - REPASSE - PESA - SECURITIZAÇÃO - CONVENIO - LCA
Analista de Agronegócio Sênior	AGRONEGÓCIO - BNDES - BRDE - INVESTIMENTO - CENTRALIZAÇÃO
Analista de Agronegócio Junior	CENTRALIZAÇÃO - BNDES
Assistente de Agronegócio	CENTRALIZAÇÃO - BNDES

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

A principal mudança aconteceu no nível estratégico, sendo que foram criadas as diretorias executivas, onde a diretoria administrativa é responsável pelas gerencias administrativa, de contabilidade e de tecnologia, a diretoria operacional ficou responsável pela gerencia financeira e a diretoria de negócios ficou responsável pelas gerencias de negócios e de agronegócio. O conselho de administração, passou a um nível abaixo do conselho fiscal e auditoria independente. No nível tático, a gerencia comercial mudou para gerencia de negócios e foram criadas as gerencias de contabilidade, que antes estava dentro da gerencia administrativa, e de agronegócio, que antes estava na gerencia comercial. A gerência de supervisão, que antes se reportava ao presidente, agora está acima dele juntamente com o agente de controles internos. No nível operacional, com a criação da gerencia de contabilidade, foram criadas as unidades de contabilidade, de controladoria e tributária. Na gerencia administrativa, as unidades de gestão estratégica de pessoas, capacitação e infraestrutura, sofreram alteração de nomes para gestão de pessoas, educação corporativa e estrutura e logística, respectivamente, na gerencia de tecnologia a unidade de infraestrutura foi alterada para unidade de infraestrutura de tecnologia e na gerencia de negócios a unidade de produtos e serviços foi alterada para unidade de desenvolvimento de produtos e serviços. Houve também e extinção da assessoria de comunicação, pois a pessoa responsável foi adicionada ao quadro de colaboradores de comunicação e marketing. As principais mudanças ocorridas podem ser visualizadas no quadro 9.

Quadro 9 - Principais mudanças

MUDANÇAS	DETALHAMENTO
Nível estratégico	Criação das diretorias
Nível tático	A Gerência de Supervisão reporta-se aos Conselhos e não mais a Presidência
Nível tático	Mudança da Gerência Comercial para Gerência de Negócios
Nível tático	Criação das gerências de Contabilidade e Agronegócio
Nível operacional	Criação das unidades de contabilidade, controladoria e tributária
Nível operacional	Mudança na nomenclatura de algumas unidades
Nível operacional	Extinção da Assessoria de Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Após apresentadas as características da empresa, a seguir é exposta a pesquisa acerca da percepção dos colabores em relação à nova estrutura organizacional e aspectos da governança corporativa.

4.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO À NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ASPECTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Cooperativas de crédito são instituições financeiras não bancárias que possuem legislação específica. A Gama faz parte das maiores redes de cooperativas de crédito do Brasil e de Santa Catarina e oferece todos os serviços disponíveis em um banco. A Gama Central SC/RS congrega e representa suas cooperativas filiadas. Objetiva a organização, em comum e em maior escala, dos serviços econômico-financeiros, e dá assistência às filiadas com vistas na integração do Sistema. A empresa conta hoje com 170 (cento e setenta) funcionários, sendo que 26 (vinte e seis) responderam ao questionário, no período de 01/04/2019 a 20/04/2019 por critério de acessibilidade.

Foram criadas um total de 18 (dezoito) perguntas para formar o questionário, dividido em três tópicos: perfil, governança corporativa e estrutura organizacional. Os entrevistados tiveram o prazo de 20 (vinte) dias para responderem as questões enviadas. Após coleta de dados, os mesmos foram organizados e analisados conforme retratado a seguir.

Em relação ao perfil dos entrevistados, foram 12 (doze) homens (46,2%) e 14 (quatorze) mulheres (53,8%), com idade média entre 26 (vinte e seis) a 35 (trinta e cinco)

(34,6%) e 36 (trinta e seis) a 45 (quarenta e cinco) anos (34,6%), e a maioria (38,5%) está na empresa entre 0 (zero) a 1 (um) ano, entre 2 (dois) a 5 anos (23,1%) e entre 6 (seis) a 10 (dez)anos (23,1%). Na Diretoria de Negócios houve 9 (nove) respostas (34,61%), na Diretoria Administrativa houve 8 (oito) respostas (30,77%) e na Diretoria Operacional houve 6 (seis) respostas (27,3%), houve, também, 3 (três) (11,53%) pessoas que informaram sua diretoria. Em relação a formação, 11 (onze) pessoas (42,3%) tem nível superior completo, 5 (cinco) pessoas (19,23%) estão cursando nível superior, 4 (quatro) pessoas (15,34%) tem pós-graduação completa, 1 (uma) pessoa (3,84%) está cursando o ensino médio e 5 (cinco) pessoas (27,3%) não informaram. Dos entrevistados, foi identificado um gerente, um supervisor e o restante pertence ao nível operacional.

Questionados sobre governança corporativa, os entrevistados entendem que é um sistema que ajuda no controle e administração da empresa, um método de governança descentralizado que envolve todos os colaboradores e tem políticas como transparência, justiça e ética. A maioria acredita que a empresa trouxe, em algum momento, o conceito de governança corporativa, principalmente em treinamentos, cursos e palestras, na criação do planejamento estratégico e no dia a dia, através de informativos e interação entre os próprios colaboradores. Todos acreditam que a empresa segue os princípios da governança corporativa, e em relação a como as ações da empresa refletem esses conceitos, informaram ser através da transparência das informações, ética, cumprimento das leis, regulamentação de procedimentos e normas e também em sua estrutura organizacional, em seu planejamento estratégico e no incentivo a busca de conhecimento, através de cursos e palestras.

Questionados sobre estrutura organizacional, a maioria dos entrevistados reconhece as mudanças nela, principalmente a implantação das diretorias executivas, algumas gerencias e uma nova hierarquia no geral. Referente ao planejamento da mudança da estrutura organizacional, nenhum entrevistado disse ter participado, mas alguns informaram que houve consequências para o seu trabalho com a criação das diretorias e no planejamento estratégico, mas alguns não souberam identificar mudanças. Em relação aos pontos fortes dessa mudança, alguns entrevistados identificaram a criação de novas gerencias, descentralização de decisões, melhoria e agilidade nos processos e crescimento de pessoas dentro da organização, contudo algumas pessoas não souberam identificar pontos fortes ainda. Quanto aos pontos fracos, a maioria não soube identificar, mas algumas pessoas informaram que a mudança não ficou muito clara, apontaram que o processo poderia ter sido mais claro e sugeriram a criação de um plano de cargos e salários. Perguntados sobre a mudança da estrutura organizacional e os conceitos

de governança corporativa, a maioria acredita que estão ligados, principalmente no modo de gerenciamento, na cultura, regras e normas da empresa e pelas exigências do BACEN.

O quadro 10 apresenta um resumo das perguntas e principais apontamentos.

Quadro 10 - Perguntas e principais apontamentos

PERGUNTAS	PRINCIPAIS APONTAMENTOS
No seu entendimento, qual o conceito de governança corporativa?	Sistema que ajuda no controle e administração da empresa, um método de governança descentralizado que envolve todos os colaboradores e tem politicas como transparência, justiça e ética
Em algum momento, a empresa trouxe o conceito de governança corporativa?	A maioria acredita que a empresa trouxe, em algum momento, o conceito de governança corporativa
Se sim, em quais momentos?	Principalmente em treinamentos, cursos e palestras, na criação do planejamento estratégico e no dia a dia, através de informativos e interação entre os próprios colaboradores
Você acha que a empresa segue os princípios da governança corporativa (transparência, justiça, prestação de contas, cumprimentos de leis e ética)?	Todos acreditam que a empresa segue os princípios da governança corporativa
De que forma, as ações e a organização atual da empresa refletem o conceito de governança corporativa?	Através da transparência das informações, ética, cumprimento das leis, regulamentação de procedimentos e normas e também em sua estrutura organizacional, em seu planejamento estratégico e no incentivo a busca de conhecimento, através de cursos e palestras
Você reconhece mudanças recentes na estrutura organizacional (cargos, funções, hierarquia, responsabilidades) da empresa?	A maioria dos entrevistados reconhece as mudanças
Quais pontos de mudança?	Principalmente a implantação das diretorias executivas, algumas gerencias e uma nova hierarquia no geral
Você participou do planejamento de alguma mudança na estrutura organizacional?	Nenhum entrevistado disse ter participado
Quais as consequências disso para o seu trabalho?	Alguns informaram que houve consequências para o seu trabalho com a criação das diretorias e no planejamento estratégico, mas alguns não souberam identificar mudanças
Quais os pontos fortes da mudança (o que melhorou)?	Para os pontos fortes dessa mudança, alguns entrevistados identificaram a criação de novas gerencias, descentralização de decisões, melhoria e agilidade nos processos e crescimento de pessoas dentro da organização, contudo

	algumas pessoas não souberam identificar pontos fortes ainda
Quais os pontos fracos da mudança (o que não está claro ou pode melhorar)?	Quanto aos pontos fracos, a maioria não soube identificar, mas algumas pessoas informaram que a mudança não ficou muito clara, apontaram que o processo poderia ter sido mais claro e sugeriram a criação de um plano de cargos e salários
Você acredita que a mudança na estrutura organizacional está ligada aos conceitos/princípios da governança corporativa?	A maioria acredita que estão ligados
Se sim, de que forma a mudança na estrutura organizacional está ligada aos conceitos/princípios da governança corporativa?	Principalmente no modo de gerenciamento, na cultura, regras e normas da empresa e pelas exigências do BACEN

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Após apresentada a pesquisa acerca da percepção dos colabores em relação à nova estrutura organizacional e aspectos da governança corporativa, será apresentado a análise dos pontos fortes e pontos fracos da nova estrutura organizacional.

4.3 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA NOVA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Após organização e análise dos dados coletados, foram identificados os pontos fortes e fracos apontados pelos colaboradores, em relação à estrutura organizacional da empresa, conforme apresentado no quadro 11.

Quadro 11 - Pontos fortes e pontos fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Criação das diretorias	Diretor Operacional acumula a função de Diretor de Negócios
Criação de novas gerências	Falta de apresentação direta da governança corporativa
Descentralização de decisões	Falta de clareza no processo de redesenho da estrutura organizacional
Melhoria nos processos	O redesenho da estrutura não foi apresentada aos colaboradores de forma adequada
Reconhecimento profissional	Apesar de haver uma política de cargos e salários, não existe um plano de cargos e salários/plano de carreira
Colaboradores conhecem os conceitos de governança corporativa	
Empresa segue os princípios da governança corporativa	Falta de feedback dos superiores aos seus subordinados

Fonte: Elaborado pela autora, 2019

Segundo os entrevistados, a criação das diretorias foi de extrema importância, pois além de seguir o modelo de governança corporativo, também segue ajustes da regulamentação do Conselho Monetário Nacional e Banco Central do Brasil.

A criação de novas gerências deu mais autonomia aos devidos setores e facilitou a descentralização de decisões, que por sua vez, também ajudou na melhoria dos processos. Com menos burocracia na tomada de decisões e a comunicação entre os líderes mais fácil, os processos tornaram-se mais fluidos.

Muitos líderes tiveram reconhecimento profissional sendo promovidos a supervisores, subgerentes, gerentes e até diretores. Também houve promoções entre o nível operacional, com alguns colaboradores permanecendo no mesmo cargo, mas subindo de nível.

A empresa apresenta seguir os princípios da governança corporativa através da ética, transparência nas informações, cumprimento das leis e normas. E oferece treinamentos e capacitações em diversos assuntos, ao qual o tema governança corporativa é abordado, o que faz os colaboradores estarem familiarizados com seus conceitos.

Em relação aos pontos fracos observados, os colaboradores apontaram que os Diretores foram escolhidos por votação do Conselho de Administração, na época por não acharem todos os gerentes aptos, decidiram nomear somente dois Diretores, com isso o Diretor Operacional acabou acumulando a função de Diretor de Negócios até que outro seja escolhido ou contratado. Com isso, acabou-se modificando as funções originais deliberadas ao colaborador, imputando a ele novas tarefas, decisões e subordinados.

Mesmo com o conceito de governança corporativa sendo abordado nos diversos treinamentos e capacitações oferecidos pela empresa, ele nunca foi exposto diretamente e especificamente, sendo o tema principal do curso em questão.

O processo de redesenho da estrutura organizacional foi realizado com uma consultoria externa para avaliação do cenário atual da cooperativa, consulta as cooperativas singulares e decisão em assembleia geral, porém, dentro da empresa poucas pessoas tiveram participação neste processo. Após sua implantação, não houve qualquer evento ou conversa de apresentação do novo redesenho, os colaboradores foram informados somente por meio de envio de memorando.

A empresa adota uma política de cargos e salários onde decisões organizacionais são tomadas a respeito de assuntos relacionados a remuneração e benefícios dos colaboradores, porém, não existe um plano de cargos e salários/plano de carreira, onde o colaborador pode obter reconhecimento a sua capacitação e desempenho profissional, e saber o caminho para

conseguir oportunidades crescimento da carreira, sendo esta uma fragilidade apontada pelos colaboradores.

Alguns líderes não costumam passar *feedbacks* aos subordinados sobre seu desempenho e/ou andamento do setor, isso pode gerar dúvidas aos colaboradores em relação ao seu trabalho, se está sendo bem feito ou não, ou até qual rota deve seguir, qual objetivo deve ser atingido para obter crescimento dentro da organização.

Observou-se, assim, que o redesenho da estrutura organizacional trouxe pontos positivos e negativos para a Companhia Gama, segundo os colaboradores que fizeram parte da pesquisa. A fim de diagnosticar se o redesenho da estrutura organizacional está alinhado aos princípios da Governança Corporativa, foi elaborado o quadro 12, que segue.

Quadro 12 - Práticas da governança corporativa

PRÁTICAS DA COVERNANÇA CORPORATIVA	**EMPRESA SEGUE**
Práticas de gestão direcionadas para determinação da direção estratégica e controle de desempenho das corporações	Sim
Dirigir e monitorar através de métodos específicos, administradores e proprietários procuram garantir o bom desempenho da empresa para aumentar de sua riqueza	Não
Dirigir, monitorar e incentivar, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas	Sim
Adoção como linhas-mestras: transparência, prestação de contas e equidade	Sim
Aperfeiçoar as relações internas da empresa, mediante sua administração, bem como elaborar as suas relações com o ambiente externo, principalmente com o mercado investidor de sua cobertura	Não
Seguir os conceitos: a transparência; o senso de justiça; a prestação de contas; o cumprimento das leis e a ética	Sim
Modelo monístico	Não
Modelo dual	Sim

Fonte: Elaboração do autor, 2019

Pode-se observar que, segundo os colaboradores, a empresa segue a maioria das práticas da Governança Corporativa, sendo elas: práticas de gestão direcionadas para determinação da direção estratégica e controle de desempenho das corporações; dirigir, monitorar e incentivar, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas; adoção como linhas-mestras: transparência, prestação de contas e equidade; seguir os conceitos: a transparência; o senso de justiça; a prestação de contas; o cumprimento das leis e a ética e modelo dual. Já os

pontos que não foram atingidos são: dirigir e monitorar através de métodos específicos, administradores e proprietários procuram garantir o bom desempenho da empresa para aumentar de sua riqueza; aperfeiçoar as relações internas da empresa, mediante sua administração, bem como elaborar as suas relações com o ambiente externo, principalmente com o mercado investidor de sua cobertura e o modelo monístico.

Diante disto, vê-se que embora nem todos as práticas tenham sido atendidas, em termos de princípios da Governança Corporativa a organização está atendendo a grande parte.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exposto no capítulo um, que abordou a contextualização do tema e descrição do problema deste trabalho, a pesquisa analisou de que forma o novo desenho da estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama está alinhado com os aspectos da governança corporativa, segundo seus colaboradores.

Para entender o problema da pesquisa e atender ao objetivo principal e objetivos específicos do trabalho, foram levantadas, na etapa de fundamentação teórica os temas: administração; abordagem sistêmica, OSM; estrutura organizacional e governança corporativa. Após esta etapa, foi feita a caracterização da empresa e análise dados, onde pode-se resolver o primeiro objetivo da pesquisa, que foi descrever a antiga a estrutura organizacional da Cooperativa Central Gama, bem como o redesenho da mesma, após reestruturação. Constatou-se então, que o novo redesenho foi baseado nos princípios da governança corporativa, o que proporcionou adequada separação entre as funções estratégias e executivas, melhorias no processo de tomada de decisão com a descentralização de poder, entre outros benefícios mencionados neste trabalho.

O segundo objetivo foi de aplicar questionário com os colaboradores para definir o alinhamento da nova estrutura organizacional com os aspectos da governança corporativa e, então, conhecer o ponto de vista dos colaboradores quanto à mudança na estrutura. Para isso foi aplicado um questionário com 18 (dezoito) perguntas, com os tópicos de perfil, governança corporativa e estrutura organizacional. Assim, podemos entender como os colaboradores compreenderam o processo de redesenho da estrutura, qual a participação e como isso os afetou. Também pode-se observar como os conceitos de governança corporativa estão ligados a organização e a nova estrutura organizacional.

Por fim, o terceiro objetivo foi atendido, ao apontar os pontos fortes e fracos da nova estrutura organizacional, além dos principais desdobramentos do novo desenho e a sua ligação com os princípios da Governança Corporativa. Como pontos fortes, foram identificados a criação das diretorias a criação de novas gerências; descentralização de decisões; melhoria nos processos; reconhecimento profissional; colaboradores conhecem os conceitos de governança corporativa e a empresa segue os princípios da governança corporativa. Como pontos fracos o Diretor Operacional acumula a função de Diretor de Negócios; falta de apresentação direta da governança corporativa; falta de clareza no processo de redesenho da estrutura organizacional; o redesenho da estrutura não foi apresentada aos colaboradores de

forma adequada; mesmo havendo uma política de cargos e salários, não existe um plano de cargos e salários/plano de carreira; e falta de *feedback* dos superiores aos seus subordinados.

Quanto às limitações encontradas nesta pesquisa, pode-se destacar a limitação de acesso as informações fornecidas pela empresa. As informações disponibilizadas foram muito superficiais quanto ao método, estudo e planejamento efetuados para mudança da estrutura organizacional. Outra limitação encontrada foi junto ao questionário aplicado, onde não houve participação de colaboradores do nível estratégico da empresa, o que prejudicou na análise do ponto de vista dos colaboradores. Quanto ao estudo acadêmico, o tema governança corporativa, por ser um assunto mais recente, mostrou ter pouca literatura sobre o tema, já no tema estrutura organizacional houve dificuldade para encontrar livros recentes e mais atualizados, o que dificultou a elaboração da fundamentação teórica.

Como sugestão à empresa, sugere-se a contratação de um novo Diretor operacional, para que assim o atual não sofra com sobre carga de funções. A elaboração de uma apresentação formal aos colaboradores sobre a nova estrutura organizacional, para que todos tenham conhecimento do que mudou e as consequências disso. Também é uma sugestão a criação de um plano de cargos e salários/plano de carreira e utilização de *feedbacks* por parte dos líderes para que os colaboradores sintam-se mais motivados e tenham perspectivas de futuro, é um ponto primordial que foi identificado.

Como proposta para futuros estudos e trabalhos acadêmicos, sugere-se um estudo exploratório ou experimental sobre estruturas organizacionais em cooperativas de crédito, e sobre a importância da governança corporativa neste segmento.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. **Teoria geral da administração:** TGA: a antropologia empresarial e a problemática ambiental. Rio de Janeiro: Interciência, 2012. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca.

ALVARENGA, M. C. **Organização Sistemas e Métodos para os Cursos de Administração e Ciências Contábeis.** [S.l.: s. n., 200-?] *E-book.*

ANDREOLI, Taís Pasquotto; ROSSINI, Fernando. **Organizações, sistemas e métodos.** Curitiba: InterSaberes, 2015. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca.

CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica:** da teoria à prática. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2012. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 4. ed. Compacta. Barueri, SP: Manoele, 2014. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos:** uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HALL, Richard H. **Organizações:** estruturas, processos e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LERNER, Walter. **Organizações, sistemas e métodos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LLATAS, Maria Virginia. **OSM.** 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca.

MAKIOSZEK, Anderon Andellon. **Organizações, sistemas e métodos (OSM) e design organizacional:** novas práticas. Curitiba: InterSaberes, 2019. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O Cooperativismo de Crédito ontem, hoje e amanhã.** Brasília: CONFEBRAS, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** Curitiba: InterSaberes, 2016. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca.

HISTÓRIA do Cooperativismo de Crédito no Brasil. *In:* PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2019. Disponível em: https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/ Acesso em: 20 maio 2019.

SISTEMA OCB. **História do cooperativismo**. Brasília, DF: Sistema OCB, [2019]a. Disponível em: https://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo Acesso em: 20 maio 2019.

SISTEMA OCB. **O que é cooperativismo**. Brasília, DF: Sistema OCB, [2019]b. Disponível em : https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo Acesso em: 20 maio 2019.

SLOMSKI, V. *et al.* **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

SOBRAL, Filipe.; PECI Alketa. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. *E-book.* Acesso restrito via Minha Biblioteca.

VASCONCELOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações, Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação, Estrutura Matricial.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO APLICADO

Questionário Estrutura Organizacional e Governança Cooperativa

Perfil

Idade:

0 a 18 anos

19 a 25 anos

26 a 35 anos

36 a 45 anos

46 a 55 anos

acima de 55 anos

Sexo:

Feminino

Masculino

Formação em qual área?

Diretoria:

Administrativa

Operacional

Negócios

Governança Corporativa

1) No seu entendimento, qual o conceito de governança corporativa?

2) Em algum momento, a empresa trouxe o conceito de governança corporativa?

3) Se sim, em quais momentos?

4) Você acha que a empresa segue os princípios da governança corporativa (transparência, justiça, prestação de contas, cumprimentos de leis e ética)?

5)De que forma, as ações e a organização atual da empresa refletem o conceito de governança corporativa?

Estrutura organizacional

1)Você reconhece mudanças recentes na estrutura organizacional (cargos, funções, hierarquia, responsabilidades) da empresa?

2) Quais pontos de mudança?

3) Você participou do planejamento de alguma mudança na estrutura organizacional?

4) Quais as consequências disso para o seu trabalho?

5) Quais os pontos fortes da mudança (o que melhorou)?

6) Quais os pontos fracos da mudança (o que não está claro ou pode melhorar)?

7) Você acredita que a mudança na estrutura organizacional está ligada aos conceitos/princípios da governança corporativa?

8) Se sim, de que forma a mudança na estrutura organizacional está ligada aos conceitos/princípios da governança corporativa?