

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

LUIZ FELIPE HALAL SCHUCH

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA
PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO CENTRALIZADO
EM UM SISTEMA FINANCEIRO COOPERATIVO**

PORTO ALEGRE

2018

LUIZ FELIPE HALAL SCHUCH

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA
PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO CENTRALIZADO
EM UM SISTEMA FINANCEIRO COOPERATIVO**

Trabalho de Conclusão submetido ao curso de Administração de Empresas, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Dr. Takeyoshi Imasato

PORTO ALEGRE

2018

*Dedico este trabalho aos meus pais, responsáveis por minha educação e caráter.
Sem eles, nada disso seria possível.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço à minha família, fonte de todo meu caráter, conhecimento e educação: aos meus pais, Júlia El Halal Schuch e Luiz Eduardo Damé Schuch e irmãos: Carlos Eduardo El Halal Schuch e Luciana El Halal Schuch.

À minha esposa, Leticia Bubenick Schuch, pela paciência, carinho e força durante cada momento deste trajeto; ela me trouxe equilíbrio, paz e fez com que pudesse ser possível a conclusão deste curso, dando-me força naqueles momentos mais críticos e estando ao meu lado nos períodos de celebração e comemoração.

Ao meu orientador, professor Takeyoshi Imasato, pela atenção, prontidão, apontamentos e presença nos momentos em que necessitei; à professora Maria Ceci, que me trouxe conhecimento teórico e iniciou junto a mim o caminho deste trabalho.

E por fim, agradeço aos meus padrinhos, amigos e todos aqueles que, de alguma forma, direta e indiretamente, auxiliaram-me nessa trajetória.

RESUMO

O estudo contido neste trabalho propõe-se a adequar um sistema financeiro cooperativo de nível dois, sendo este a Unicred Central Rio Grande do Sul, à determinada estrutura organizacional, à luz das teorias organizacionais de Henry Mintzberg. Através de questionários e entrevistas realizadas com colaboradores, bem como de coletas de materiais com as áreas-chave da organização e da vivência do presente autor durante cerca de 12 meses de trabalho junto ao sistema, o objetivo é alcançar a estrutura organizacional mais coerente ao contexto da empresa para que se possa, desta forma, avaliar qual a melhor forma de realizar um planejamento centralizado adequado ao sistema para os próximos anos.

Palavras-chave: Cooperativa; Henry Mintzberg; Estruturas Organizacionais.

ABSTRACT

The study in this paper proposes to adapt a level two cooperative financial system, being this the Unicred Central Rio Grande do Sul, to the determined organizational structure, in the light of the organizational theories of Henry Mintzberg. Through questionnaires and interviews with collaborators, as well as material collections with the key areas of the organization and the experience of the present author during about 12 months of work with the system, the objective is to reach the organizational structure more coherent to the context of the company so that, in this way, it is possible to evaluate how best to carry out adequate centralized planning for the system for the coming years.

Keywords: Cooperative; Henry Mintzberg; Organizational Structures.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco partes da organização	20
Figura 2 – Os parâmetros de design	22
Figura 3 – Sistemas de planejamento e controle.....	24
Figura 4 – Organização empreendedora.....	29
Figura 5 – Organização mecânica.....	30
Figura 6 – Organização profissional.....	30
Figura 7 – Organização divisionalizada.....	31
Figura 8 – Organização adhocrática	32
Figura 9 – Organização missionária.....	33
Figura 10 – Sistema Unicred.....	46
Figura 11 – Escolas de estratégia aderentes à organização	78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Crescimento anual do PIB brasileiro	14
Gráfico 2 – Perfil do nível hierárquico de quem participou da entrevista e respondeu os questionários na Unicred Central RS.....	44
Gráfico 3 – Perfil do nível hierárquico de quem participou das entrevistas nas cooperativas do sistema	45
Gráfico 4 – Pergunta 5 do questionário.....	56
Gráfico 5 – Pergunta 8 do questionário.....	58
Gráfico 6 – Pergunta 6 do questionário.....	59
Gráfico 7 – Pergunta 9 do questionário.....	63
Gráfico 8 – Pergunta 1 do questionário.....	65
Gráfico 9 – Pergunta 2 do questionário.....	66
Gráfico 10 – Pergunta 12 do questionário	69
Gráfico 11 – Pergunta 3 do questionário.....	70
Gráfico 12 – Número de vezes que a estrutura organizacional foi encontrada na organização estudada.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As áreas da organização e seus respectivos funcionários e cargos predominantes	67
Tabela 2 – Resumo dos fatores situacionais da empresa e seus resultados.....	71
Tabela 3 – Estrutura organizacional mais aderente e motivo para tal	72

SUMÁRIO

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA.....	12
2 REVISÃO TEÓRICA.....	17
2.1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1.1 Os Cinco Mecanismos de Coordenação	18
2.1.2 A Organização em Cinco Partes.....	19
2.1.3 Design – Os Parâmetros.....	21
2.1.3.1 Especialização da tarefa.....	22
2.1.3.2 Formalização do comportamento.....	22
2.1.3.3 Treinamento e doutrinação.....	23
2.1.3.4 Agrupamento de unidades.....	23
2.1.3.5 Tamanho da unidade.....	24
2.1.3.6 Sistemas de planejamento e controle.....	24
2.1.3.7 Instrumentos de interligação.....	24
2.1.3.8 Descentralização vertical.....	25
2.1.3.9 Descentralização horizontal	25
2.1.4 O Contexto – A Situação da Organização	25
2.1.4.1 Idade e tamanho	26
2.1.4.2 Sistema técnico.....	27
2.1.4.3 Ambiente	27
2.1.4.4 Poder.....	28
2.1.5 As Estruturas das Organizações	28
2.1.5.1 Organização simples ou empresarial	28
2.1.5.2 Organização mecânica ou maquinizada.....	29
2.1.5.3 Organização profissional.....	30
2.1.5.4 Organização divisionalizada ou diversificada	31
2.1.5.5 Organização inovadora ou adhocrática	31
2.1.5.6 Organização missionária	32
2.1.6 As Escolas de Pensamento para Definição da Estratégia	33
2.2 ESTUDOS JÁ REALIZADOS SOBRE O ASSUNTO	37
3 OBJETIVOS	40

3.1 OBJETIVO GERAL	40
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	40
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	41
4.1 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	41
4.1.1 Entrevista e Questionário para Colaboradores da Unicred Central Rio Grande do Sul.	41
4.1.2 Coleta e Análise de Materiais Internos	42
4.1.3 Entrevista para Colaboradores das Cooperativas Filiadas à Central Rio Grande do Sul	42
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
5.1 A UNICRED CENTRAL RS	45
5.1.1 Produtos e Serviços.....	47
5.1.2 Responsabilidades Frente às Cooperativas.....	47
5.2 AS CINCO PARTES DA ORGANIZAÇÃO – UNICRED CENTRAL RS	48
5.2.1 A Cúpula Estratégica	48
5.2.2 A Linha Intermediária.....	49
5.2.3 O Núcleo Operacional.....	51
5.2.4 A Tecnoestrutura	52
5.2.5 A Equipe de Apoio	53
5.3 A UNICRED CENTRAL RS E SEUS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO	54
5.3.1 O Ajuste Mútuo.....	55
5.3.2 A Supervisão Direta	56
5.3.3 A Padronização de Processos de Trabalho	57
5.3.4 A Padronização de Resultados	58
5.3.5 A Padronização de Habilidades	59
5.3.6 A Padronização de Normas	60
5.4 OS PARÂMETROS DE <i>DESIGN</i> NA UNICRED CENTRAL RS	61
5.4.1 A Especialização da tarefa	61
5.4.2 A Formalização do Comportamento	62
5.4.3 O Treinamento e a Doutrinação	63
5.4.4 Os Agrupamentos das Unidades	64
5.4.5 O Tamanho da Unidade	66

5.4.6 Os Sistemas de Planejamento e Controle	67
5.4.7 Os Instrumentos de Interligação	68
5.4.8 A Descentralização	69
5.5 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE	70
5.6 AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO MAIS ADERENTES PARA A REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO CENTRALIZADO	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE A	83
APÊNDICE B	85

1. DELIMITAÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

O Planejamento Centralizado de empresas é, por si só, um assunto relevante, já que as organizações se mostram historicamente preocupadas não apenas com seu presente e seu dia a dia, mas também com seu médio e longo prazo. A empresa ter um Planejamento Centralizado não é mais um diferencial de mercado, passando a ser uma necessidade para se manter competitiva frente às outras empresas de seu ramo e dos novos entrantes, hoje, extremamente agressivos com altos níveis de tecnologia e democratização empresarial. Neste contexto, para a realização de um Planejamento Centralizado eficaz e bem-sucedido, é necessário o mapeamento da organização em relação a, principalmente, sua estrutura organizacional.

Mintzberg (2000, p.16) diz que

Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco.

Faz-se mister entender, então, que, antes de qualquer ação, é necessário saber as nuances da empresa para, após, elaborar a estratégia para a implantação do planejamento dela.

A empresa em estudo no presente trabalho acadêmico é a Central Rio Grande do Sul, ou Unicred Central RS, ou ainda Central RS, uma das quatro centrais integrantes de uma instituição financeira cooperativa denominada Unicred. Esta surgiu através da necessidade de haver uma organização para gerir os recursos financeiros dos profissionais da área da saúde, especialmente os médicos. Em agosto de 1988, em uma convenção anual do Sistema Unimed – este sendo um sistema cooperativo de médicos que compõem um importante plano de saúde líder de mercado na região sul do Brasil -, um assessor técnico desta empresa trouxe a ideia da criação de uma organização que pudesse auxiliar os cooperados a prover soluções financeiras fundamentais para seu dia a dia, como concessão de crédito, produtos de investimento, entre outros. A partir deste momento, sugeriram condições para a criação da Unicred, bem como para a definição da estrutura que existe hoje.

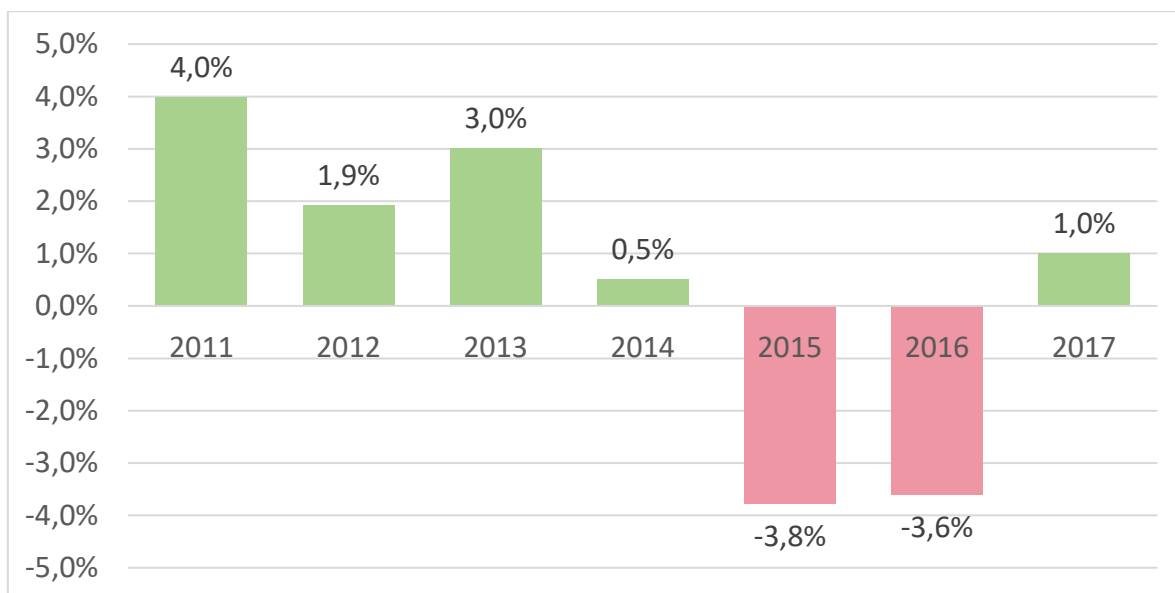
A Unicred, atualmente, é composta por uma confederação, quatro centrais, 34 cooperativas singulares e 241 unidades de negócio no Brasil, chegando ao número de 194 mil associados no país. Como Central RS, a Unicred tem 11 cooperativas filiadas, com abrangência em todo o estado do Rio Grande do Sul, e 49 mil associados.

Tendo 11 cooperativas filiadas e sendo cada singular responsável por sua determinada região, a Unicred Central RS tem alto risco de não ser, como sistema, eficiente. Não é incomum, por exemplo, encontrarmos diferentes ferramentas e *softwares* nas cooperativas do Rio Grande do Sul, trabalhando da mesma forma, com os mesmos objetivos. Muito menos incomum são os setores de Marketing, Gestão de Pessoas, entre outros, fazendo seus trabalhos de forma descentralizada, tomando rumos diferentes e fazendo com que a imagem da instituição seja passada de forma confusa ao público externo. Estes dois exemplos por si só demonstram a ineficiência financeira que há sistemicamente, bem como a falta de uma centralização em assuntos altamente estratégicos, como a comunicação, as definições da missão da empresa, visão e fatores críticos de sucesso.

Desta forma, com a descentralização existente no sistema Rio Grande do Sul, teme-se que a falta de um Planejamento Centralizado possa causar muitos problemas para a empresa, como a má alocação dos recursos sistêmicos, falhas de comunicação entre as próprias cooperativas e unidades, decisões precipitadas ou, principalmente, equivocadas, entre outros. Hoje, cada cooperativa tem seu próprio Planejamento Centralizado. O sistema Rio Grande do Sul da Unicred está, cada vez mais, trazendo as questões estratégicas para sua estrutura, para que as cooperativas possam focar especificamente em gerar negócios. Desta forma, foi definido que a Central RS irá, entre outras ações, responsabilizar-se pelo planejamento centralizado sistêmico.

Outro importante fator a ser considerado pela empresa é a precaução para riscos externos à própria instituição, os chamados riscos de mercado. Dentre eles estão, também, as crises econômicas, como a que tivemos recentemente no Brasil, na qual observamos uma queda de 7,4% no PIB do país em apenas dois anos (IBGE, 2018), vista no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Crescimento anual do PIB brasileiro



Fonte: IBGE, elaboração própria

Segundo Kotler (1992), o Planejamento Centralizado tem de ser definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Nesta, entre as muitas conceituações que existem para Planejamento Centralizado, fica claro que os grandes desafios do tema são principalmente dois: conciliar os recursos disponíveis pela organização com seus objetivos principais (variável interna) e estar preparada para agir nas possíveis mudanças que uma economia ou sociedade pode apresentar, sejam elas em períodos de crise, ou em momentos de grandes oportunidades.

O problema abordado neste trabalho mostra-se relevante à medida que o Sistema Unicred Central RS está inserido em uma posição de liderança estratégica frente às Cooperativas filiadas a ele e, ao mesmo tempo, tem de lidar com diferentes culturas organizacionais na implantação de estratégias de médio a longo prazo, materializadas, neste trabalho, pelo Planejamento Centralizado. Desta forma, é extremamente relevante o fato de que o presente trabalho não deverá atentar-se apenas às teorias de um Planejamento Centralizado de uma organização privada comum; terá de estar alerta, também, às já citadas diferentes culturas organizacionais existentes em sistema para que se possa atingir a todos. Mintzberg, em “Safári de Estratégia” (2000, p. 197), diz que “A cultura influencia o estilo de pensar favorecido

numa organização assim como seu uso de análise e, portanto, influencia o processo de formação de estratégia”.

Sobre a Unicred, atualmente, o principal diferencial competitivo da instituição é estar focado em médicos, enfermeiros, psicólogos, e demais profissões vinculadas à saúde. Também, este trabalho acadêmico terá de estar ciente que a Unicred, como sistema cooperativo, em nenhuma estratégia ou decisão, pode esquecer os princípios do cooperativismo. Estes princípios são as linhas que orientam os valores das cooperativas à prática. Foram criados em 1844, na Inglaterra, no surgimento da primeira cooperativa do mundo, e são utilizados até os dias de hoje, direcionando o rumo dos sistemas cooperativos ao redor do mundo.

Após já termos verificado as particularidades do sistema, temos a convicção que, como centro deste trabalho acadêmico, teremos que ter a consciência que, para chegarmos aos objetivos e conseguirmos definir as estratégias corretas para que seja desenvolvido um Planejamento Centralizado eficaz para a empresa, precisaremos entender a natureza e a estrutura da organização em questão.

Segundo Mintzberg, em “Criando Organizações Eficazes” (2003, p.10),

Os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização – suas dimensões e idade, seu tipo de ambiente no qual opera, o sistema técnico que utiliza, e assim por diante.

Desta forma, é lógico que, antes de que seja proposta uma estratégia para a implantação de um Planejamento Centralizado na organização, faz-se necessário estudar a empresa como estrutura, para que possamos entender exatamente aonde está inserida a Central Rio Grande do Sul do sistema Unicred dentro das teorias administrativas principalmente de Henry Mintzberg, que apresenta com excelência as diferentes formas estruturais das organizações e as variadas escolas de pensamento para a formulação de estratégias.

Acredita-se que o conteúdo deste estudo possa contribuir com o entendimento de sistemas não só cooperativos, mas também daqueles que não respeitem

necessariamente uma estrutura *top-down* e, por consequência, exijam mais do que a tomada de decisão de apenas uma diretoria ou conselho. Este trabalho irá estudar o que mais é necessário: entendimento de diversas culturas, decisões políticas, customização de variáveis, entre outros, para que seja possível atingir todas as filiações e, como Sistema, ter sucesso em seu objetivo final. Além disso, trará a outras pesquisas acadêmicas materiais sobre a relação entre a estrutura de uma organização com a estratégia que ela deverá seguir, seja para a formulação de um Planejamento Centralizado, que é o objetivo deste trabalho, ou para outros assuntos relevantes ao leitor.

2. REVISÃO TEÓRICA

Neste trabalho acadêmico, a revisão teórica será dividida em dois itens principais, sendo estes: a teoria conceitual utilizada no trabalho, para facilitar o entendimento da análise posterior da organização em questão; e uma revisão dos estudos já realizados sobre o tema, para que possamos saber o que já foi estudado sobre o assunto e como este trabalho pode ser relevante para a organização e, é claro, academicamente.

2.1. REFERENCIAL TEÓRICO

Henry Mintzberg, em suas obras “Criando Organizações Eficazes” e “Safári de Estratégia”, conceitua e descreve o referencial teórico que será utilizado no presente trabalho acadêmico. Na primeira obra citada, Mintzberg sintetiza as estruturas encontradas nas organizações em configurações estabelecidas na, como diz, enorme bibliografia já publicada sobre estrutura organizacional (Mintzberg, 2017). O autor se propõe a caracterizar as organizações em seis configurações-padrão; para que isso possa ser feito, entretanto, faz-se mister, anteriormente, caracterizar a divisão do trabalho que é apresentada nas empresas e, também, demonstrar as maneiras como as variadas tarefas são coordenadas nas organizações.

Mintzberg denomina esses dois itens como, respectivamente: “A organização em cinco partes” e “Os cinco mecanismos de coordenação”. Assim, conhecendo o *Design Organizacional*, após entendermos o que o autor chama de “Parâmetros de *Design*”, que basicamente faz o delineamento da estrutura organizacional, pode-se, enfim, relacionar este com a situação atual da empresa, estudando alguns dos importantes fatores para entendê-lo, como idade da empresa, tamanho, sistema técnico, seu ambiente e poder.

Após o entendimento de como funcionam as organizações em relação às suas estruturas, entraremos na segunda obra citada de Mintzberg, “Safári de Estratégia”. Com esta, saberemos que não é possível definir uma estratégia sem que estudemos as dez escolas de pensamento, cada uma explicando uma parte da estratégia.

Mintzberg (2017, p.19) diz que “para compreender o todo também precisamos compreender as partes”, e é isso que faremos após caracterizarmos os referenciais teóricos nos subcapítulos subsequentes.

2.1.1 Os Cinco Mecanismos de Coordenação

Para podermos formular um Planejamento Centralizado eficaz para a organização estudada, primeiramente teremos que entender a estrutura da Central Rio Grande do Sul da Unicred; e, para entendermos a estrutura, precisaremos caracterizar os cinco mecanismos de coordenação. Os mecanismos de coordenação de uma organização são, segundo Mintzberg (2006, p.14), “a cola que mantém as organizações unidas”. Abaixo, estão apresentados com seus principais detalhes.

- a) Ajustamento Mútuo: no ajuste mútuo, os colaboradores conversam entre si e chegam a suas conclusões sozinhos. Aqui, a operação tem responsabilidade e comprometimento para que as ações da organização sejam realizadas da melhor forma possível. Esta forma de coordenação está mais presente nas empresas menos complexas, menores;
- b) Supervisão Direta: apresentada pela figura do coordenador ou gerente técnico (capataz), que é o principal responsável e quem, na maioria das vezes, responde pelo desempenho da equipe, direcionando e monitorando o trabalho de seus subordinados. Neste caso, os trabalhadores já não conseguem resolver suas questões somente entre eles e, assim, necessitam de uma gestão direta;
- c) Padronização dos Processos de Trabalho: processos já sistematizados, colocados em um manual de instruções, fazendo que esses mesmos processos sejam mais estáveis, independente da mudança de gestão ou *turnover* de trabalhadores. Como exemplo, podemos citar os desenhos de processos em ferramentas BPM, que especificam cada passo e cada responsável por um macro trabalho.

- d) Padronização de Resultados: ao invés de especificar o processo, aqui está especificado o *output*, ou o resultado. Independentemente do que aconteça, esta padronização de resultados direcionará a organização em relação ao que ela necessita produzir, por exemplo, o tempo médio de atendimento em uma operação de *telemarketing*;
- e) Padronização das Habilidades: já sabemos, com os itens c) e d), como são feitos os processos e quais devem ser os resultados. Com a padronização das habilidades, saberemos qual o tipo de profissional que deverá ocupar a posição na organização. O operador, no caso, já vem, muitas vezes, pronto para assumir as responsabilidades, como é o caso de médicos, professores, etc.

É importante citar, após essas caracterizações, que a definição de uma organização está na utilização de mais de um desses mecanismos. Não é possível que duas ou mais pessoas, em uma empresa, sigam apenas o mecanismo de ajuste mútuo entre elas. Elas precisarão ter algum processo específico, ou habilidades já criadas, para que possam ter sucesso em sua empreitada. Normalmente, em grandes e complexas empresas, todos os mecanismos de coordenação estão presentes.

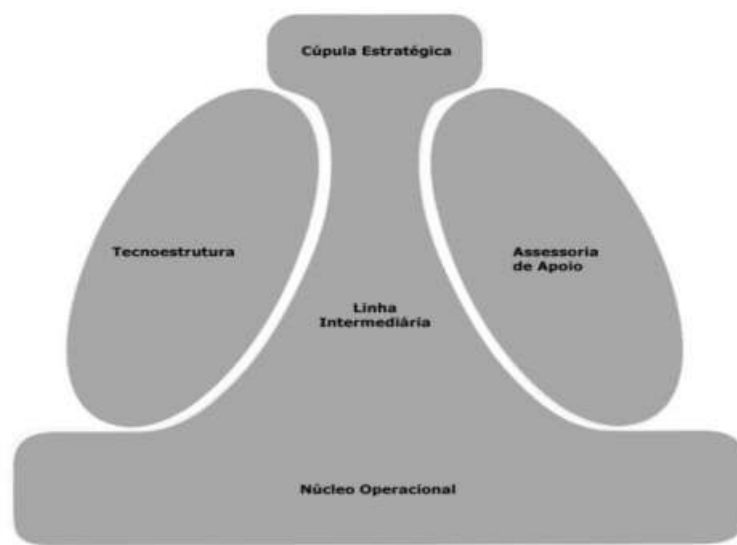
2.1.2. A Organização em Cinco Partes

Já vimos anteriormente que, quanto maior e mais complexa é uma organização, mais a probabilidade de ela possuir mais mecanismos de coordenação. Esses mecanismos de coordenação, por sua vez, são realizados por pessoas, por agentes, que ocupam locais estratégicos dentro da empresa. Esses locais são caracterizados por Mintzberg nas cinco partes da organização, como é demonstrado na Figura 1.

Em mais um passo para que tenhamos os argumentos necessários para identificar a estrutura da organização estudada, veremos, a seguir, as características de cada uma das partes acima. A partir deste referencial teórico, poderemos trazer a estrutura da Central Rio Grande do Sul e identificar cada uma de suas partes à luz das teorias de Henry Mintzberg.

- a) Cúpula estratégica: são os gestores da organização, onde acontece o gerenciamento desta. São os principais responsáveis pelas definições da estratégia empresarial, representados pela presidência, diretoria executiva e gerentes estratégicos. Os resultados, ou seja, eventuais lucros ou prejuízos, recaem sobre esta cúpula estratégica;

Figura 1 – As cinco partes da organização



Mintzberg (2011, p.96)

- b) Linha intermediária: a cúpula estratégica está preocupada com a visão macro da empresa, como a organização está se saindo frente ao mercado, frente à visão de seus acionistas, etc. Em organizações maiores, há de existir uma linha que fique entre a alta gestão e a operação, para que esta última produza de forma supervisionada e bem gerenciada. Aí que surge a linha estratégica, representada por supervisores, coordenadores, e gerentes técnicos. São eles que levam a filosofia da empresa e a estratégia dela aos trabalhadores e operadores;
- c) Núcleo operacional: ludicamente, podemos demonstrar o núcleo operacional como sendo o operário de uma fábrica. É quem fabrica o produto, coloca a “mão na massa”, transformam a matéria prima em produto final. Claro que há outras representações para esta parte, como o vendedor de uma concessionária, ou até mesmo o professor em uma universidade;

- d) Assessoria de apoio: esta parte da organização não se envolve na operação em si, mas tem grande responsabilidade para dar suporte à produção. Sem ela, os operadores não teriam condições de fazer seu trabalho. No caso de uma universidade, por exemplo, há a recepção, a biblioteca e os serviços de limpeza. Seria impossível, tanto para os alunos, quanto para os professores, produzirem de forma consistente sem o apoio desta assessoria. Também é representada pelo departamento financeiro, departamento de *marketing* etc.
- e) Tecnoestrutura: dentre as partes da organização, esta é a mais difícil de diferenciar de outras. Para isso, utilizarei das palavras de Mintzberg (2017), que diz que, na tecnoestrutura, “há os analistas envolvidos na adaptação, transformando a organização para enfrentar as mudanças ambientais. Há os envolvidos no controle, estabilizando e padronizando as atividades da organização.”. Estes analistas de controle estão divididos em três tipos:
- a. Analistas de sistemas e métodos, que padronizam processos;
 - b. Analistas de planejamento e controle, que são os que planejam a longo prazo, contadores, controladores de qualidade;
 - c. Analistas de pessoal: padronizam as habilidades, treinam, recrutam.

Os agentes da tecnoestrutura, normalmente, estão realizando, nos mecanismos de coordenação, as padronizações dos processos, das saídas e das habilidades, e geralmente transitam nas demais partes da organização.

2.1.3. Design – Os Parâmetros

Mintzberg, após caracterizar as partes da organização e os mecanismos de coordenação de uma organização, imerge na explicação dos parâmetros de design. Esses parâmetros tem a capacidade de explicar os componentes básicos de uma estrutura organizacional. São mais alguns dos conceitos fundamentais para que possamos entender a complexa estrutura da Central Rio Grande do Sul, da Uniced como empresa e como se conversam suas unidades e estruturas internas. Estão

apresentados na Figura 2, já divididos em seus respectivos grupos.

A seguir, estão explicadas as características principais de cada parâmetro, focando nos conceitos relacionados a eles:

2.1.3.1. Especialização da tarefa (trabalho)

Para explicar a especialização do trabalho, Mintzberg (2003) separa o parâmetro em duas dimensões: a horizontal e a vertical. Na horizontal, o trabalho é dividido em tarefas específicas e o trabalhador, desta forma, foca em conhecer aquele trabalho de forma minuciosa: muito comum em estruturas mecanizadas. Por outro lado, temos a dimensão vertical, onde são encontradas mais atividades para o trabalhador, com um conhecimento menor para cada atividade. Neste perfil de trabalho, há mais supervisão direta, visto que, mesmo com menos conhecimento, a atividade precisa ser realizada com excelência.

Figura 2 – Os parâmetros de *Design*

Grupo	Parâmetro de design	Conceitos relacionados
<i>Design das posições</i>	Especialização da tarefa Formalização do comportamento Treinamento e doutrinação	Divisão básica do trabalho Padronização do conteúdo do trabalho Sistema de fluxos regulamentados Padronização das habilidades
<i>Design da superestrutura</i>	Agrupamento em unidades Tamanho da unidade	Supervisão direta Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, de fluxos regulamentados, de comunicação informal e de constelações de trabalho Organograma Sistema de comunicação informal Supervisão direta Amplitude de controle
<i>Design dos vínculos laterais</i>	Sistemas de planejamento e controle Instrumentos de vínculo	Padronização dos <i>outputs</i> Sistema de fluxos regulamentados Ajuste mútuo Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>
<i>Design do sistema de tomada de decisão</i>	Descentralização vertical Descentralização horizontal	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulamentados, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i> Divisão administrativa do trabalho Sistemas de comunicação informal, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>

Mintzberg (2007, p.37)

2.1.3.2. Formalização do Comportamento

Na formalização do comportamento, a organização prescreve a separação de seus membros. Pode ser feito de três maneiras: pela posição, pelo fluxo de trabalho e por regras. Normalmente essa separação é realizada pela tecnoestrutura, segundo Mintzberg, de acordo com os regulamentos (regras), especificações para cada atividade, ou *job description* (posição) ou pela ordem lógica das atividades (fluxo de trabalho).

2.1.3.3. Treinamento e Doutrinação

Os treinamentos e a doutrinação unem-se a um só parâmetro para que possa ser assegurado que aquele trabalhador que está adentrando na organização tenha o que é necessário para poder começar seu trabalho de forma uniforme à empresa. No treinamento, temos o processo pelo qual é passado ao agente os conhecimentos e habilidades relacionados ao trabalho; já na doutrinação, o novo empregado irá saber e absorver as normas organizacionais que são praticadas naquele meio onde está entrando.

2.1.3.4. Agrupamento de Unidades

Mintzberg (2003) diz que o agrupamento das unidades é primordial para que o trabalho na organização seja coordenado. São efeitos desse agrupamento os quatro itens abaixo, onde são percebidos ao menos três mecanismos de coordenação agindo neste parâmetro:

- a) O agrupamento faz com que haja um sistema de supervisão entre as posições e as unidades. Assim, o mecanismo de coordenação direta é construído na estrutura;
- b) O agrupamento requer posições e unidades para compartilhar recursos comuns;
- c) Cria medidas de desempenho unificadas na organização (estimula a padronização de saídas);
- d) O ajuste mútuo é encorajado pelo agrupamento.

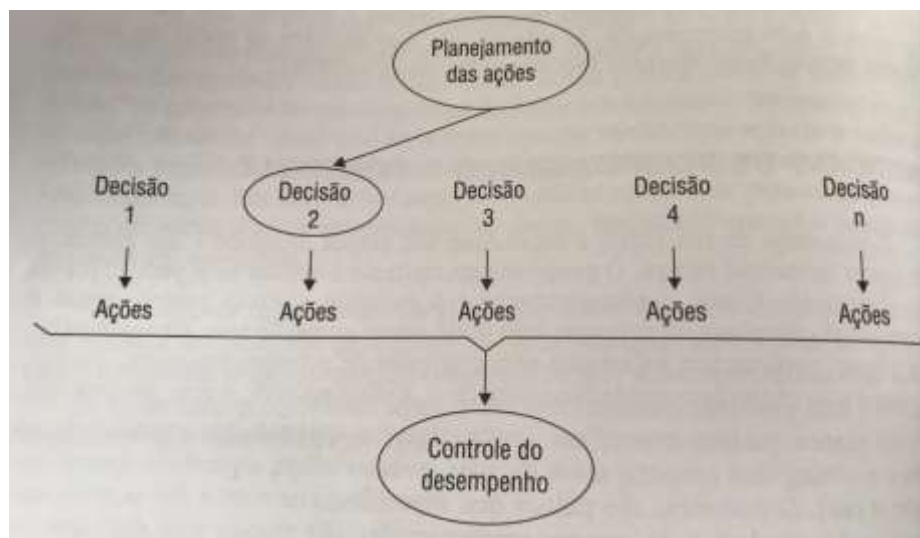
2.1.3.5. Tamanho da Unidade

O tamanho de uma unidade está relacionado ao mecanismo de coordenação vigente. Isto porque há uma conexão entre tamanho da unidade e padronização. Caso haja uma alta padronização das atividades e da organização como um todo, cada um sabe sua função na estrutura, então não há problema se a unidade é muito grande. Por outro lado, se há menos formalização, as unidades tem de ser menores para que haja mais supervisão direta para que, mesmo com menos conhecimento em relação àquelas atividades, o núcleo operacional consiga desempenhar um bom papel.

2.1.3.6. Sistemas de planejamento e controle

O grande propósito dos sistemas de planejamento e controle, segundo Mintzberg (2003), é padronizar uma saída desejada, um *output* desejado. Desta forma, temos como principal resultado deste parâmetro a verificação e a avaliação se o padrão programado inicialmente foi alcançado, ou não, conforme observa-se na Figura 3.

Figura 3 – Sistemas de planejamento e controle



Mintzberg (2003, p.90)

2.1.3.7. Instrumentos de interligação

Mintzberg (2003, p.99) diz que “as organizações desenvolveram um conjunto

de instrumentos para encorajar contatos de interligação entre indivíduos, instrumentos que podem ser incorporados na estrutura formal”. Desta forma, os instrumentos de vínculos, ou interligação, são aquelas maneiras informais que a organização utiliza para fomentar a comunicação informal nas unidades. Projetos *ad hoc* podem trazer à organização esses instrumentos, pois é retomado o ajuste mútuo, no fracasso das formas de padronização já vistas neste trabalho.

2.1.3.8. Descentralização vertical

A descentralização está interligada com o poder instaurado na organização. Diz-se sobre uma organização centralizada aquela que o poder está concentrado em poucas pessoas ou em poucos pontos da empresa; por outro lado, diz-se sobre uma organização descentralizada aquela que o poder é visto em muitos locais, unidades e pessoas da organização. Ainda neste assunto, Mintzberg segmenta em duas principais formas de descentralização: a vertical e a horizontal. Também fala sobre a descentralização seletiva, que é uma adaptação das duas formas básicas de descentralização.

A descentralização vertical é aquela que encontramos em organizações onde as decisões são tomadas de maneira *top-down*, ou seja, de cima para baixo, respeitando a hierarquia, quando os gerentes e diretores, por exemplo, tomam uma decisão e a delegam para linha intermediária e núcleo operacional.

2.1.3.9. Descentralização horizontal

Quanto à descentralização horizontal, pode-se dizer que o poder é exercido de forma mais informal. A decisão é tomada não mais para a linha gerencial, mas para fora dela, chegando aos analistas, à equipe de apoio e aos membros do núcleo operacional.

2.1.4. O Contexto – A Situação da Organização

Mintzberg pontua fatores situacionais das organizações para ajudar a explica-

las. Para cada fator situacional, o autor faz-nos pensar em hipóteses para facilitar o desenho da organização em sua análise. São mensurados dados como época da fundação da empresa, relações de poder na organização, tamanho dela, entre outros. Serão vistos, a seguir, os quatro fatores situacionais que Mintzberg apresenta em sua obra “Criando Organizações Eficazes” e as hipóteses de cada fator, para que consigamos estar alinhados com todas as suposições feitas pelo autor.

A organização estudada, por exemplo, tem cerca de trinta anos. Veremos como, por ter essa idade, tem outras características daquelas que tem 100 anos. A empresa tratada vive em uma estrutura de poder descentralizado, com muitas culturas organizacionais convivendo juntas. Serão explicados alguns conceitos a seguir para que possamos entender, no decorrer do trabalho, como esse poder descentralizado pode fazer que a estrutura seja bem diferente daquelas organizações familiares, por exemplo, com grande centralização em seu poder.

Assim, nos itens que seguem, estão identificadas e explicadas as variáveis situacionais, bem como as hipóteses pontuadas por Mintzberg para validar cada variável:

2.1.4.1. Idade e tamanho

Mintzberg (2003) diz que há muitas evidências que a idade e o tamanho da empresa são fatores importantes para definição da estrutura de uma organização. Para explicar, o autor cita cinco hipóteses que comprovam a afirmação:

- a) A formalização do comportamento da organização é diretamente proporcional à idade da mesma;
- b) A época da origem do setor em qual a organização de encaixa está refletida na estrutura dela;
- c) O tamanho da organização é diretamente proporcional à complexidade e elaboração da estrutura;
- d) O tamanho médio das unidades de uma organização é refletido pelo tamanho da organização como um todo;

- e) A formalização do comportamento da organização é diretamente proporcional ao tamanho da mesma.

2.1.4.2. Sistema técnico

Há, segundo o autor, uma relação próxima entre a estrutura da organização e a tecnologia nela utilizada. Desta forma, há três hipóteses que podem nos ajudar a ver esta relação entre as variáveis supracitadas:

- a) A burocratização da estrutura do núcleo operacional e a formalização do trabalho operacional está diretamente ligada à regularidade do sistema técnico;
- b) A alta sofisticação do sistema técnico exige que a estrutura não operacional seja mais elaborada;
- c) A estrutura administrativa burocrática é transformada em estrutura orgânica quando há a automação do núcleo operacional.

2.1.4.3. Ambiente

Mintzberg, além dos fatores internos, deixa muito explicado que, mais do que isso, a organização precisa estar atenta ao ambiente externo e como vai lidar com as variações nesse ambiente. A estrutura da organização é muito influenciada por fatores externos, portanto, sendo eles, os principais, a hostilidade, a diversidade do mercado, a complexidade e a estabilidade. O autor tem cinco hipóteses para que seja explicado o ambiente sobre a estrutura da organização:

- a) A dinamicidade do ambiente está diretamente ligada à organicidade da estrutura;
- b) A complexidade do ambiente faz com que a estrutura seja mais descentralizada;
- c) Quanto mais diversificado o mercado da empresa, mais a probabilidade de ela dividir-se em unidades espelhadas nesses mercados;
- d) O ambiente muito hostil leva à empresa a centralizar temporariamente sua estrutura, para sua própria proteção;

- e) Quanto mais variado é o ambiente, mais a organização é encorajada a descentralizar-se seletivamente em constelações de trabalho diferenciadas.

2.1.4.4. Poder

Além de suas condições impessoais, já vistas nos fatores situacionais supracitados, a variável do poder também pode fazer com que a organização adapte sua estrutura, seu *design*. As variáveis externas, tecnológicas, internas, são realmente muito importantes, mas tão importante quanto (ou mais) estão as necessidades pessoais daqueles que detêm o poder na organização. Abaixo, as três hipóteses propostas por Mintzberg (2003) para relacionar o poder à estrutura da organização:

- a) A centralização e formalização da cultura da organização estão diretamente relacionadas à quantidade de controle externo da organização;
- b) As estruturas excessivamente centralizadas são resultados das necessidades de poder dos membros da organização;
- c) A estrutura de um determinado período (estrutura do dia) é favorecida pela moda, ou seja, pelo o que está sendo praticado no mercado, mesmo quando inapropriado.

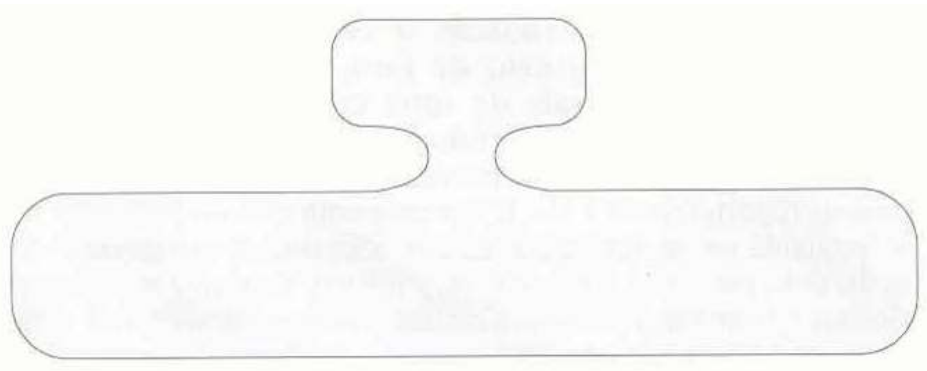
2.1.5. As Estruturas das Organizações

Identificando cada parte básica da organização, seus mecanismos principais de coordenação, fatores situacionais e o tipo de centralização, já temos o embasamento necessário para entender as estruturas das organizações propostas por Mintzberg. O autor define, de acordo com a atuação de cada uma dessas partes, as empresas em 5 estruturas principais. Nos próximos itens, serão apresentados os principais pontos dessas estruturas que, posteriormente neste trabalho, após entendermos mais sobre a organização estudada, poderão ser vinculados a ela e, assim, teremos a identificação daquela estrutura que mais converge com a estrutura encontrada na Unicred Central Rio Grande do Sul.

2.1.5.1. Organização simples ou empresarial

Esta estrutura é vista principalmente em pequenas empresas. É uma estrutura enxuta, centralizada, com poder no núcleo estratégico. Segundo Mintzberg (2003), “A estrutura simples é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é – ou seja, pela elaboração. Tipicamente, a organização que a utiliza tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação. Acima de tudo é orgânica”. Está representada pela Figura 4.

Figura 4 – Organização Empresarial



Mintzberg (2003, p.180)

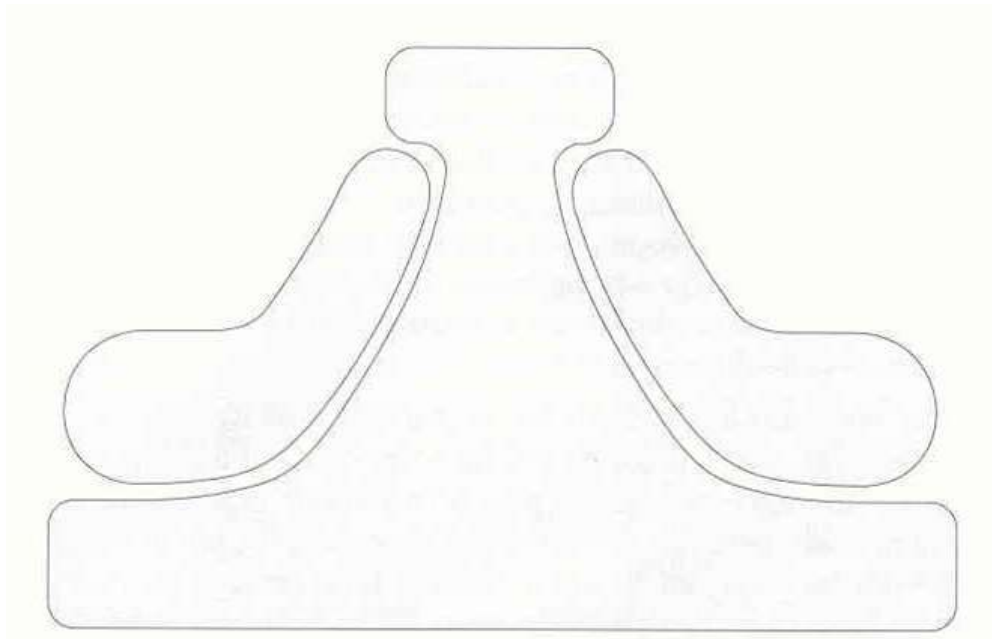
2.1.5.2. Organização mecânica ou mecanizada

Esta estrutura ocorre em organizações maiores e apresentam alta divisão e padronização de processos e trabalho, sendo que o mesmo se torna repetitivo, rotineiro e simples. A estrutura é utilizada em indústrias de veículos, fábricas de grande escala, entre outras.

Está representada pela Figura 5.

Segundo Mintzberg (2003), “a burocracia mecanizada é tipicamente encontrada na organização madura, grande o suficiente para ter o volume de trabalho operacional necessário para repetição e padronização e antiga o suficiente para ter sido capaz de estabelecer os padrões que deseja utilizar”.

Figura 5 – Organização Mecânica

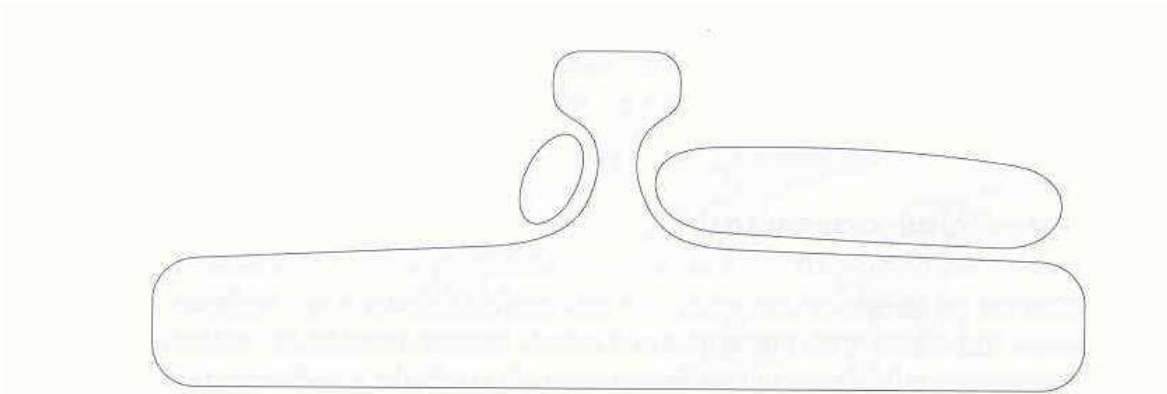


Mintzberg (2003, p. 193)

2.1.5.3. Organização profissional

Aqui, temos o oposto da anterior, pois passou de padronização de processos de trabalho para a padronização das qualificações, ou seja, funciona dependendo da capacidade e competência dos que operam. Os profissionais são contratados de acordo com seu perfil de conhecimento, dando-lhe o controle sob seu próprio trabalho. Temos grande foco na padronização das habilidades. É demonstrada segundo a Figura 6, com foco na assessoria de apoio e na operação.

Figura 6 – Organização Profissional



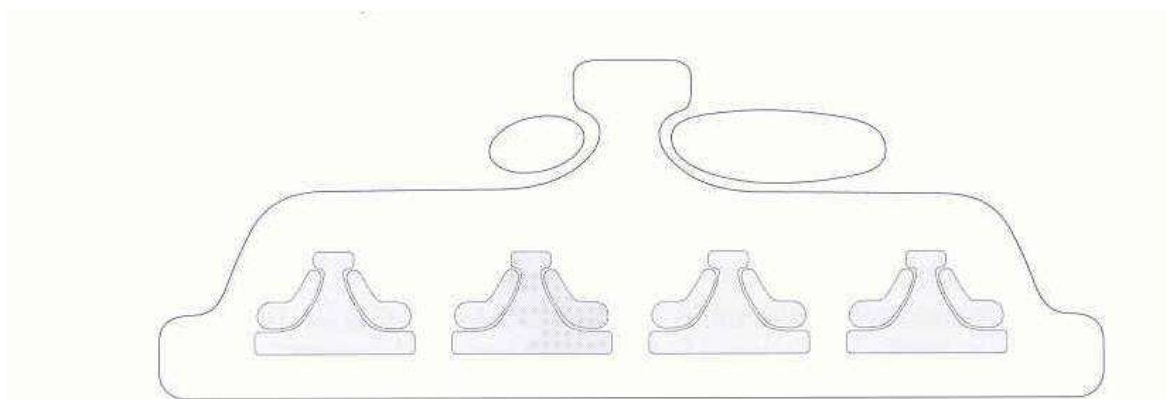
Mintzberg (2003, p. 218)

Segundo Mintzberg (2003), temos que “baseia-se na coordenação da padronização das habilidades e em seus parâmetros de *design* associados, o treinamento e a doutrinação”. Segue: “O controle sobre seu próprio trabalho significa que o profissional age independentemente de seus colegas, mas diretamente com os clientes que serve”. Como exemplo, pode-se citar a estrutura de universidade e hospitais, que, respectivamente, professores e médicos tem muita autonomia.

2.1.5.4. Organização divisionalizada ou diversificada

Esta estrutura está representada pela Figura 7.

Figura 7 – Organização Divisionalizada



Mintzberg (2003, p. 250)

Nesta estrutura são criadas divisões na empresa pela diversidade de produtos ou serviços produzidos. Normalmente é composta por um escritório e unidades de produção. Seu principal foco é na linha intermediária, visto que há a coordenação das unidades de produção dentro da estrutura.

O principal mecanismo utilizado aqui é a padronização dos resultados. Em relação à situação, é importante focar que esta estrutura é vista em empresas predominantemente maduras, de grande porte.

2.1.5.5. Organização inovadora ou adhocrática

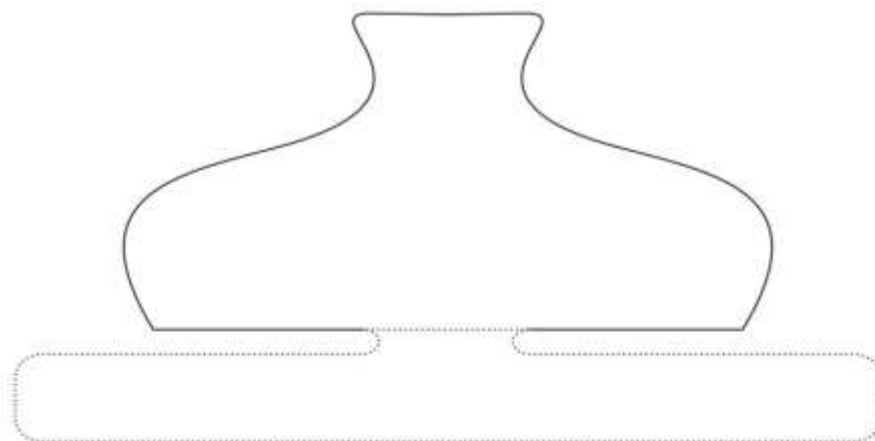
O atrativo principal deste modelo é a inovação, já que os outros não trazem

essa estrutura. Essas organizações precisam inovar de maneira complexa. A adhocracia é altamente orgânica, possui pouca formalização e apresenta alta especialização e flexibilidade.

Podem ser criadas em empresa sem esta forma de modelo para criação de novos produtos, alocando o pessoal em projetos específicos. O mecanismo de coordenação principal é o ajustamento mútuo. Também é importante citar que frequentemente o ambiente da estrutura é automatizado e as pessoas são jovens.

É representada pela figura 8.

Figura 8 – Organização Adhocrática



Fonte: Mintzberg (2003, p. 291)

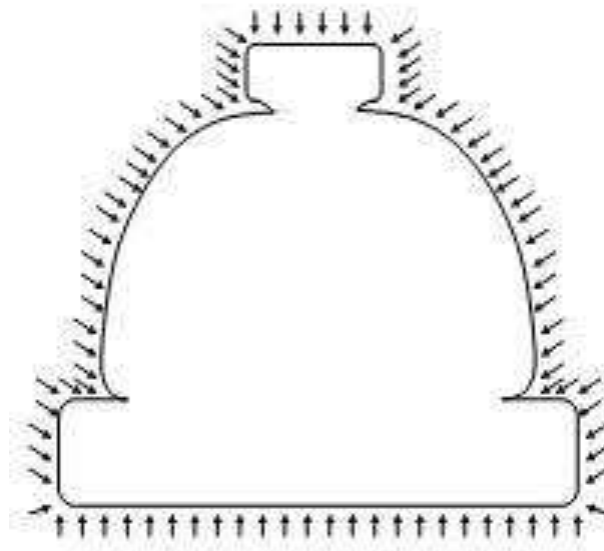
2.1.5.6. Organização missionária

Não existente na obra original de Henry Mintzberg, o autor, em novas publicações de sua obra, adiciona a estrutura missionária, proposta para caracterizar aquela estrutura que além de a tomada de decisão ser fragmentada em todos os membros da organização, há alta doutrinação e socialização dos colaboradores. Esta estrutura não possui tantas definições como as demais já vistas; ela existe, contudo, para exemplificar aquelas empresas que trabalham por um determinado fim, sendo ele motivo para alguma modificação social ou comportamental, trazendo a esta empresa uma missão maior do que a dar lucro para seus acionistas, por exemplo.

Para todos na organização, então, há uma missão muito clara e definida. Para

tanto, existe na instituição uma forte padronização de normas como mecanismo de coordenação principal, garantindo que, de forma uniforme, todos saibam o porquê de estarem realizando o trabalho, resultado do alinhamento das crenças, visões e valores que foram compartilhados com eles. Na Figura 9, as flechas representam a missão pressionando todos dentro da organização para que trabalhem alinhados a ela.

Figura 9 – Organização Missionária



Fonte: Mintzberg (2006, p. 198)

2.1.6. As Escolas de Pensamento para a Definição da Estratégia

Todos os conceitos para identificação e estudo das estruturas das organizações já foram tratados. Desta forma, poderá ser tratada, agora, outra obra de Henry Mintzberg, chamada de “Safári de Estratégia”, onde ele fragmenta a estratégia organizacional em dez escolas. A partir de das perspectivas limitadas dessas escolas, como diz o autor, poderemos definir uma estratégia específica para uma organização. Assim, poderemos efetuar proposições que se encaixem em suas perspectivas estratégicas, as quais veremos nos próximos itens. Sintetizando, temos que, com os conceitos já tratados, podemos, após estudar as particularidades da organização estudada no decorrer deste trabalho, identifica-la com a estrutura que mais se aproxima a ela. Precisamos, agora, entender as escolas estratégicas para definir a melhor estratégia a ser seguida.

Para descrever as escolas, Mintzberg separa-as em três agrupamentos. A seguir, estão citadas as escolas, dentro de seus respectivos agrupamentos:

a. Grupo da Natureza Prescritiva:

1. Escola do *Design*;
2. Escola do Planejamento;
3. Escola do Posicionamento.

b. Grupo da Natureza Descritiva:

1. Escola Empreendedora;
2. Escola Cognitiva;
3. Escola de Aprendizado;
4. Escola do Poder;
5. Escola Cultural;
6. Escola Ambiental.

c. Grupo da Integração:

1. Escola de Configuração.

Na sequência, encontram-se as principais características de cada uma das escolas supracitadas, segmentadas em seus respectivos grupos:

Natureza Prescritiva:

- a) Escola de *Design*: formulação de estratégia como um processo de concepção. Esta escola de pensamento compreende a concepção da estratégia como principal forma para o alinhamento entre a matriz *swot* da empresa, ou seja, entre as forças e as fraquezas internas da empresa com as ameaças e oportunidades externas de seu ambiente. A formação de estratégia para esta escola é realizada de forma consciente pelos envolvidos. É necessário que a realização das estratégias seja feita de forma clara e direta, para que todos os *stakeholders* possam segui-la. O líder, ou o gerente, precisa ter grande conhecimento no assunto.

- b) Escola de Planejamento: formulação estratégica como um processo formal. Esta escola tem muita influência da Escola do *Design*. A diferença entre as duas é que ela enxerga o aspecto estratégico como um procedimento formal, e não apenas de concepção. Em outras palavras, o que foi pensado pelo gerente visionário na Escola do *Design* será formalizado por meio de orçamentos, metas e objetivos, para que todos tenham não apenas a estratégia idealizada, mas também descrita formalmente na instituição. O Planejamento Centralizado o qual se idealiza para a realização na empresa estudada no presente trabalho está encaixada nesta escola.
- c) Escola de posicionamento: formulação estratégica como um processo analítico. Idealizada por Michael Porter, autor este que adota a visão de que a estratégia se reduz a posições genéricas tomadas a partir de análises já realizadas em indústrias, tais como as avaliações feitas através do modelo das cinco forças, que envolve o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e poder de barganha dos clientes, pressionando, então, o aumento da rivalidade entre os concorrentes de um determinado mercado. Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de exame profundo da indústria e de análise dos ambientes externo e interno da empresa.

Natureza Descritiva:

- d) Escola Empreendedora: formulação de estratégia como um processo visionário. A estratégia e sua formulação passam de projetos, planos e posições precisas para visões vagas ou perspectivas amplas, as quais são vistas por meio de metáforas. Nessa concepção estratégica, o líder mantém o controle sobre a implementação de sua visão formulada, sendo o detentor de todo o processo estratégico. Portanto, a estratégia se resume ao que o proprietário da empresa pensa, ou seja, sua visão.
- e) Escola Cognitiva: formulação de estratégia como um processo mental. As

estratégias nesta escola são resultados de conceitos que as pessoas trazem em sua vida com o seu próprio ambiente. A cognição pode ser vista de acordo com algumas perspectivas, como, por exemplo, processamento de informações, conceito, confusão etc. Cada uma destas perspectivas traz formas para que o estrategista possa interpretar o mundo de forma diferente e, assim, emergir estratégias úteis à empresa. Desta forma, é possível ter, também, definições distintas para a elaboração da estratégia, como uma definição subjetiva, ou seja, a maneira com que a pessoa vê o seu ambiente e interpreta de acordo com suas experiências; positivista; objetiva; entre outras. Pode-se, então, mapear a realidade ou interpreta-lo sob múltiplos aspectos.

- f) Escola de Aprendizado: formulação estratégica como um processo emergente. A Escola de Aprendizado olha para dentro da instituição e, assim, observa o que está acontecendo na empresa. Não há a formulação ou a aplicação de uma estratégia. O que há é a conclusão dos resultados de ações que acontecem dentro da instituição para que, então, a empresa possa aprender os motivos destas ações e fazer com que vire uma estratégia. Em resumo, a estratégia é o resultado dos padrões comportamentais existentes.
- g) Escola de Poder: formulação de estratégia como um processo de negociação. Este processo é dividido em dois principais conceitos. Um deles vê a elaboração da estratégia dentro das instituições como um fenômeno político, de modo que o processo formulatório envolve negociação, persuasão e confrontação entre os agentes que dividem o poder na empresa; o outro enxerga a organização como uma instituição que usa seu poder sobre as outras empresas e parceiros. A empresa objeto deste estudo tem a influência de 11 cooperativas, por exemplo. Não é possível quaisquer ações sem olharmos para esta escola de negociação e persuasão.
- h) Escola Cultural: formulação de estratégia como um processo coletivo. Enquanto o poder concentra-se em seus próprios interesses e divisão, a cultura volta-se para os interesses de todos e para integração entre as partes dentro da instituição. Assim, a cultura é responsável pela elaboração estratégica,

desencorajando mudanças profundas. Este item também será de suma importância para estudarmos a organização tratada neste trabalho.

- i) Escola Ambiental: formulação de estratégia como um processo reativo. A empresa é passiva frente a seu mercado e ambiente. Ela adapta-se ao que vem sendo trabalhado em outras empresas e em seu segmento. Onde ela está determina a estratégia, de acordo com o seu nível de estabilidade. O ambiente, também, estabelece as pressões institucionais de cunho político e ideológico sofridas pela empresa.

Natureza de Integração ou Transformação

- j) Escola da Configuração: formulação de estratégia como um processo de transformação. Para modificar de forma ampla uma organização, ela teria de saltar de uma configuração para outra, sendo que neste momento ocorreria uma modificação da estratégia. Além disso, cada uma das configurações descritas por esta escola suportaria um modo distinto de estratégia a ser seguida, portanto o entendimento da configuração empresarial seria o primeiro e principal ponto para a formulação da estratégia corporativa.

Um ajuizamento crítico das escolas de pensamento já citadas nos faz esclarecer que os processos de planejamento, ou qualquer formulação estratégica nas organizações, poderão ou deverão fazer que participem uma ou mais das escolas de pensamento estratégico. Desta forma, as estratégias definidas pelas empresas existentes são pensadas e elaboradas levando em conta a combinação dos conhecimentos trazidos pelas variadas escolas estudadas. A consequência lógica deste fato é que a estratégia macro da organização, fragmentada em micro estratégias, será algo heterogêneo e, assim, elementos empíricos, culturais, ambientais, entre outros, serão relevados em qualquer construção.

2.2. ESTUDOS JÁ REALIZADOS SOBRE O ASSUNTO

Como não é de se estranhar, devido ao grande conhecimento sobre a

importância das teorias de Mintzberg para a administração, já foram realizados alguns estudos relacionando a estrutura de organizações, sejam elas grandes ou pequenas, com muitos aspectos internos a elas, como o gerenciamento de projetos, a propensão à inovação ou, até mesmo, às relações com as estratégias empresariais, tema este do presente trabalho acadêmico. Esses estudos foram realizados em grandes empresas automotivas, em pequenas empresas familiares, em médias organizações do ramo financeiro ou também em empresas de parafusos, mas não se encontrou estudos sobre o tema vinculados a sistemas cooperativos.

É evidente, então, que a estrutura das organizações é vista em qualquer que seja o tamanho ou ramo da empresa, como proclamou Mintzberg em suas obras. Os mecanismos de coordenação, os parâmetros do *design* e as estruturas em si estão presentes em todo o ramo da administração: onde há empresas, onde há agentes formando uma organização, há, também, as teorias desse autor. Desta forma, neste subcapítulo, veremos alguns estudos e os resultados que as análises realizadas trouxeram para aqueles.

Um estudo realizado nesta linha foi realizado analisando as empresas que sofreram um processo de aquisição. Este trabalho focou, primeiramente, na visão tradicional da estrutura adquirida e como esta foi se modificando ao longo do novo *modus operandi* da organização. Como conclusão para este estudo, tem-se que houve mudanças em muitos aspectos das empresas, sendo elas de muitas naturezas, como diminuição das influências externas, novas formas de tecnologias e diminuição das estruturas das empresas adquiridas. Vemos, então, que culturas, formas de poder e maturidade da empresa tem muita influência na definição das estruturas das organizações, seja no início delas, ou seja via aquisição de organizações com essas variáveis sendo diferentes (ANTUNES, 2002) .

Por fim, foi realizado um outro estudo sobre estrutura organizacional, este em uma organização familiar. Os autores propuseram-se a demonstrar que, ao longo do tempo, mesmo que a empresa seja pequena e familiar, a estrutura apresentou profundas modificações, principalmente por forças de orientações institucionais e por circunstâncias situacionais. Com isso, veio a necessidade de que a empresa fosse

modernizada, reformulando por completo o arranjo formal da instituição. Os resultados do trabalho foram que, realmente, as mudanças aconteceram, mas, também, por uma outra influência tão relevante quanto às citadas: as dependências de poder na organização. Independentemente da situação externa ou interna da empresa, no que tange a ambiente, tecnologias, relações de trabalho, entre outros, a figura dos líderes é realmente fundamental para entendermos as mudanças na estrutura da organização (SILVA E FONSECA, 1993).

Ao longo deste trabalho, visto o referencial teórico e os estudos já realizados sobre o tema em questão, faz-se necessário atentar-se a cada detalhe da organização, desde seus mecanismos de coordenação, parâmetros de *design*, passando por suas variáveis externas, internas, e chegando, finalmente, às estruturas organizacionais. Também, serão de profunda importância os entendimentos sobre a cultura organizacional e as formas com que o poder é demonstrado na organização.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo geral analisar e compreender a estrutura da empresa Uniced Central Rio Grande do Sul, utilizando as teorias e literaturas relacionadas às estruturas organizacionais de Mintzberg, bem como definir a forma mais adequada de formação de estratégias, de acordo com o atual contexto da organização estudada, para que a empresa tenha os subsídios necessários para a elaboração de um planejamento centralizado sistêmico.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a Uniced Central Rio Grande do Sul e suas responsabilidades frente ao sistema;
- Caracterizar as cinco partes da organização, os mecanismos de coordenação e os parâmetros de *design* propostos por Mintzberg, na estrutura da Central Rio Grande do Sul da Uniced;
- Analisar a estrutura da Central Rio Grande do Sul da Uniced, identificando-a com uma das estruturas propostas por Mintzberg;
- Identificar as escolas de pensamento estratégico mais aderentes para que sejam utilizadas na realização do Planejamento centralizado na organização Central Rio Grande do Sul da Uniced.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente trabalho já foram vistos a delimitação do tema de estudo, a justificativa pela qual ele é relevante à empresa e à academia, a revisão teórica que embasará o estudo e, por fim, os objetivos finais do trabalho. O desafio agora, então, é saber como os objetivos foram alcançados, ou seja, quais os procedimentos metodológicos que fizeram que esse trabalho tenha as respostas para as questões propostas. O método científico, assim, é a forma de descrição dos procedimentos técnicos e intelectuais utilizados. Ele tem o objetivo de garantir sua verificação para validar o estudo e ser considerado com ciência (GIL, 2008). Desta forma, nos próximos subcapítulos, estão apresentados os procedimentos que serão utilizados no presente trabalho.

4.1. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Foram coletados e analisados dados, provindos da própria instituição, sejam eles da percepção geral e direcionada dos colaboradores, ou da própria imersão deste autor na coleta de materiais utilizados por diferentes áreas, para diferentes fins. Abaixo, estão demonstradas as formas de coleta e análise de dados primários.

4.1.1 Entrevista e Questionário para Colaboradores da Unicred Central RS

Foram realizadas entrevistas e enviados um questionário direcionado aos colaboradores da empresa. Ambas estão demonstradas nos apêndices I e II do presente trabalho.

Foram entrevistados, por meio de entrevistas semiestruturadas e de caráter pessoal, 5 pessoas com mais de 18 meses de trabalho na Central Rio Grande do Sul da Unicred. Também, foi enviado um questionário a 30 pessoas que trabalham na empresa, tendo estes pelo menos 3 meses de trabalho. É importante salientar que os questionários e as entrevistas foram realizados a colaboradores com perfis diferentes. Com esses procedimentos, o objetivo de alcançar todas as áreas do sistema foi bem-sucedido, sendo elas nos cargos de diretoria, gerência, coordenação e operação. É importante citar a que, por vezes, houve a colaboração do autor do presente trabalho,

com sua percepção de um pouco mais de 12 meses como funcionário da empresa.

As entrevistas semiestruturadas combinaram perguntas abertas e fechadas, onde o informante teve a oportunidade de abordar o tema proposto. As entrevistas foram realizadas de forma pessoal, diretamente com os entrevistados, visto que este método tende a trazer ao trabalho uma maior quantidade de informações coletadas (GIL, 2008).

Com as informações levantadas pelo questionário e pelas entrevistas, foi possível entendermos o contexto organizacional do local para que se pudesse vincular as análises desses dados com a bibliografia de Henry Mintzberg (2003), chegando às devidas conclusões sobre a estrutura organizacional da empresa estudada.

4.1.2 Coleta e Análise de Materiais Internos

Foram realizadas a coleta e a análise de materiais internos à Central Rio Grande do Sul, sendo estes, principalmente:

- a) Materiais de integração de novos colaboradores;
- b) Roteiros, processos e fluxo de atividades;
- c) Organograma da instituição, à luz da própria empresa;
- d) Sistemas tecnológicos utilizados pela empresa;
- e) Fluxos de integração dos dados provindos de diferentes sistemas.

Através desses, foi possível trazer ao presente trabalho subsídios para que seja amplamente compreendido o contexto organizacional da empresa, através do vínculo de cada material com a teoria de Mintzberg (2003).

4.1.3 Entrevista para Colaboradores das Cooperativas Filiadas à Unicred Central RS

Foram realizadas entrevistas com os colaboradores das cooperativas filiadas à Central Rio Grande do Sul. Foram utilizados os mesmos roteiros de anteriormente, descrito no apêndice I deste trabalho.

Foram entrevistados, por meio de entrevistas semiestruturadas e de caráter pessoal, ao menos uma pessoa de cada Cooperativa com ao menos 12 meses de trabalho na sua respectiva cooperativa. Entende-se que abordando não apenas os colaboradores da Central Rio Grande do Sul, mas também aqueles que trabalham nas cooperativas, foi possível se chegar a algumas percepções mais aprofundadas de como a empresa realmente é, analisando a visão do último nível do negócio.

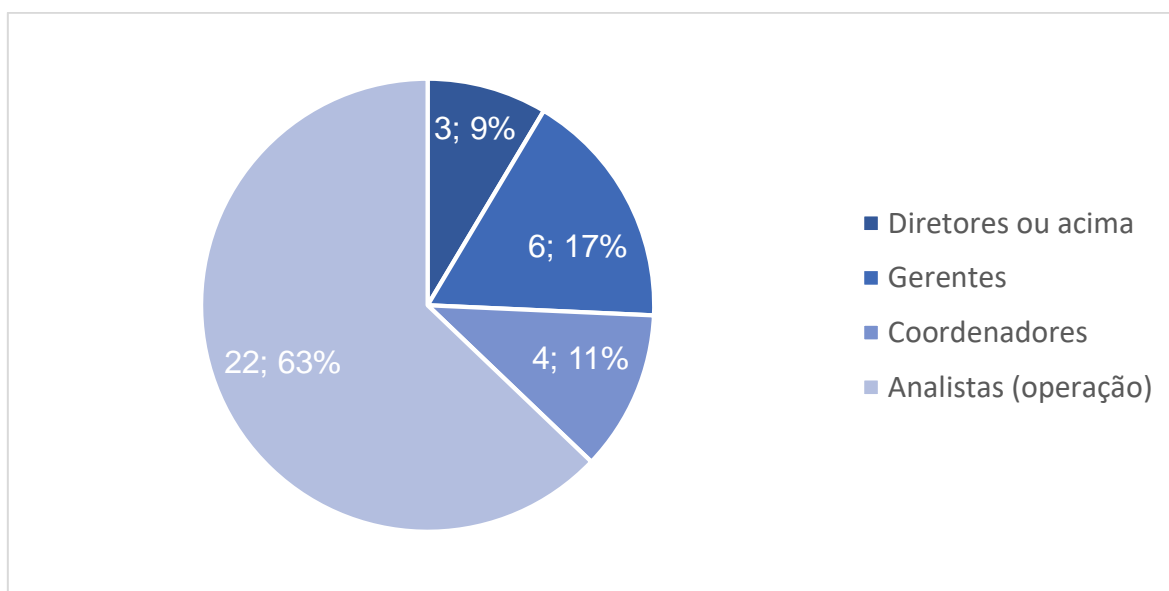
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme descrito no item de procedimentos metodológicos deste trabalho, o estudo foi realizado seguindo três pilares principais que, sendo assim, faz com que se tenha a possibilidade de analisar os resultados de forma que se consiga concluir sobre a estrutura organizacional da empresa em questão. São eles:

- a) Entrevistas e questionários para colaboradores da Central Unicred RS;
- b) Coleta de materiais internos;
- c) Entrevistas para colaboradores das cooperativas filiadas à Central Unicred RS.

As entrevistas e questionários para colaboradores da Central Unicred RS, referente ao item a), foram aplicadas a 35 pessoas, sendo que 5 participaram de entrevistas semiestruturadas e 30 responderam questionário com perguntas sobre variados pontos vistos dentro da empresa. O perfil hierárquico dessas 30 pessoas é variado, para que sejam vistas diferentes perspectivas sobre o referencial teórico que embasa o presente trabalho, e pode ser visto no Gráfico 2, em número e percentual da amostra total.

Gráfico 2 – Perfil do nível hierárquico de quem participou da entrevista e respondeu os questionários na Unicred Central RS

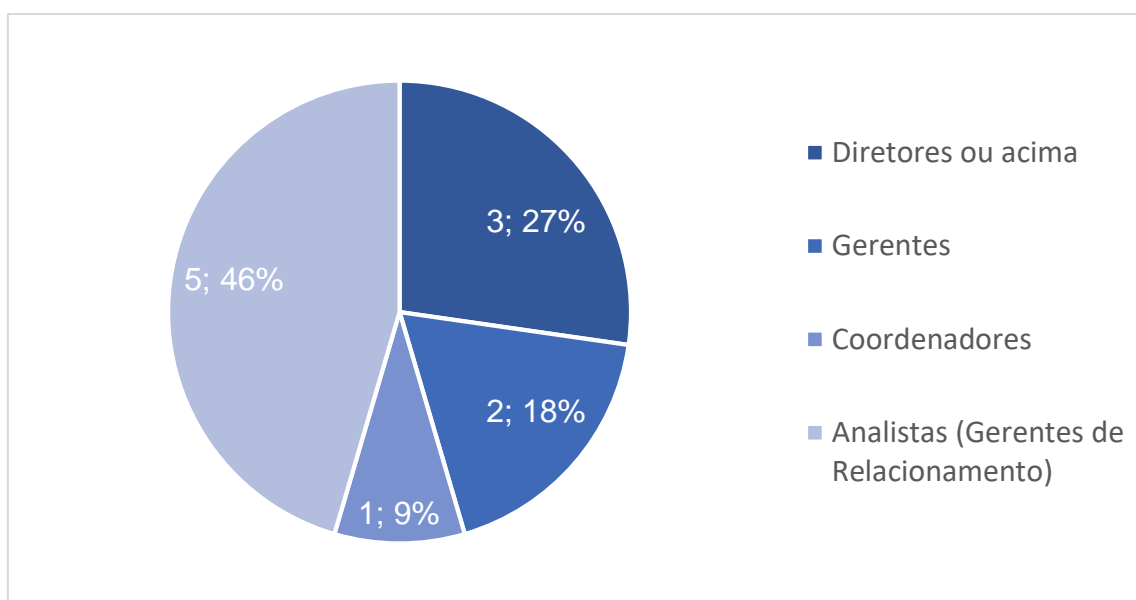


Fonte: Questionário e entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa, elaboração própria

Os materiais internos, referente ao item b), foram solicitados junto às áreas responsáveis por cada material, sendo elas recursos humanos, desenvolvimento de negócios, tecnologia da informação, marketing, tesouraria e operações. Junto ao gestor de cada uma dessas áreas, foram analisados os materiais à luz do referencial teórico de Henry Mintzberg.

Finalmente, referente ao item c), foi aplicada a mesma entrevista semiestruturada aplicada ao item a), porém aos colaboradores das cooperativas filiadas ao sistema Central Unicred RS. Foram 11 pessoas abordadas, O nível hierárquico também foi variado, para que se pudesse avaliar diferentes percepções do negócio, sendo eles, em número e percentual da amostra total, demonstrados no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Perfil do nível hierárquico de quem participou da entrevista nas cooperativas do sistema



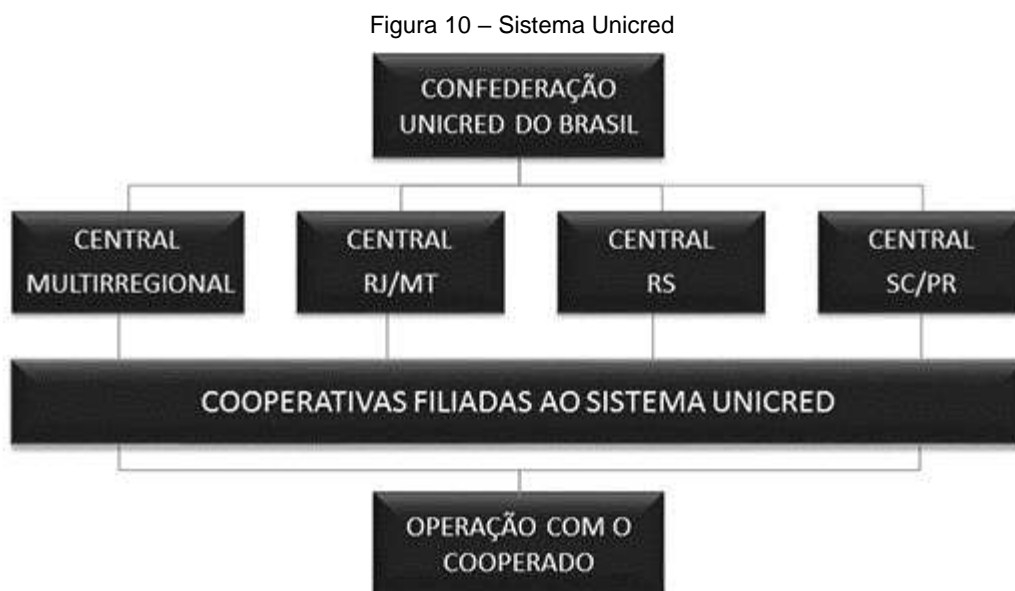
Fonte: Entrevistas realizadas com os colaboradores das cooperativas filiadas, elaboração própria

5.1. A UNICRED CENTRAL RS

A Central Rio Grande do Sul é filiada à Unicred, sistema este formado por um conjunto de instituições financeiras cooperativas sem fins lucrativos e natureza jurídica próprias. A criação do sistema Unicred se deu devido à necessidade que os profissionais da saúde tinham de administrar seus recursos e, também, de satisfazerem seus anseios financeiros e patrimoniais. Com o surgimento deste

sistema, então, os profissionais da saúde puderam, dentro de um mesmo meio, captar recursos de crédito e investir seus recursos com rentabilidade e segurança, além de terem disponíveis os chamados “produtos de prateleira” das instituições financeiras, como consórcio, cartão de crédito, entre outros. Hoje, algumas cooperativas filiadas ao sistema já aceitam profissionais de outras áreas, apesar de grande parte dos cooperados serem, ainda, profissionais da saúde.

Cada região da área de atuação da Unicred está coberta por uma singular, ou por uma instituição cooperativa diferente. As agências, ou unidades de negócios, estão no último nível da cadeia, fazendo o atendimento diretamente com o cooperado (ou associado, ou cliente). Essas agências fazem parte de uma determinada instituição cooperativa que, por sua vez, é, dependendo de sua localização, filiada a uma das quatro centrais, que, finalmente, são filiadas à Confederação Unicred do Brasil, como vemos na estrutura apresentada na Figura 10.



Fonte: Website da Unicred

A Unicred Central RS é, portanto, uma das quatro centrais que as cooperativas tem vínculos. É a responsável pela abrangência de todo o estado do Rio Grande do Sul. As onze instituições cooperativas presentes no Rio Grande do Sul são, portanto, filiadas à Central RS.

A Central RS da Unicred, hoje, possui cerca de 70 colaboradores. Está

presente fisicamente no Bairro Praia de Belas, em Porto Alegre, tem onze cooperativas no Estado, sendo 55 agências. Possui cerca de 51 mil clientes (cooperados ativos) e ativos que ultrapassam R\$ 3 bilhões.

5.1.1. Produtos e Serviços

A Unicred Central RS possui produtos e serviços que concorrem com as principais instituições financeiras do mercado (bancos), como Bradesco, Itaú e Santander. A Central RS oferece soluções para pessoas físicas e, também, jurídicas, sendo elas:

a) Produtos e serviços oferecidos para Pessoas Físicas:

Assessoria financeira, câmbio, cartões, cobrança, consórcio de imóveis, consórcio de veículos, conta corrente, investimento, linhas de crédito, previdência, seguros e demais serviços, como malotes e *internet banking*.

b) Produtos e serviços oferecidos para Pessoas Jurídicas:

Assessoria financeira, câmbio, cobrança, conta corrente, investimentos, linhas de crédito, seguros e demais serviços, como malotes e *internet banking*.

5.1.2. Responsabilidades Frente às Cooperativas

As instituições cooperativas singulares, ou apenas as cooperativas, são responsáveis pela geração de negócio diretamente com o cliente (cooperado). Elas são focadas em comercializar os produtos e serviços oferecidos pelo sistema, dando suporte às agências para que essas consigam, de forma bem-sucedida, fomentar novos negócios, expandir a base de clientes, incrementar a carteira de crédito, captar mais recursos financeiros e atender com excelência seus cooperados.

Para que haja foco na geração do negócio e fomento dos produtos e serviços frente ao cooperado por parte das cooperativas, foram criadas as centrais, de forma que estas tenham outras responsabilidades que suportem o crescimento orgânico do sistema como um todo. As principais responsabilidades centralizadas nas centrais,

então, são, entre outras:

- a) Geração de relatórios, estudos e informações que as cooperativas necessitam para a geração de novos negócios;
- b) Estudos de viabilidade para a implantação de novos produtos e serviços, bem como para a criação de novas agências;
- c) Precificação mínima e máxima para cada produto e serviço disponível;
- d) Marketing e recursos humanos;
- e) Controle e investimento dos recursos captados no mercado;
- f) Elaboração de campanhas para as cooperativas;
- g) Treinamento de produtos e serviços para os colaboradores das cooperativas;
- h) Planejamento Centralizado da região de abrangência da Central.

5.2. AS CINCO PARTES DA ORGANIZAÇÃO – UNICRED CENTRAL RS

Nos próximos subcapítulos do presente trabalho, serão pontuadas, identificadas e analisadas as cinco partes básicas da organização, já descritas no referencial teórico do presente estudo, aplicadas na Unicred Central RS.

5.2.1. A Cúpula Estratégica

A cúpula estratégica da Unicred Central RS é composta por um conselho de administração, pela presidência e vice-presidência (partes, também, do conselho) e por uma diretoria executiva, composta por um Diretor Executivo e pelo Diretor Administrativo e de Negócios.

O conselho de administração é formado por 15 participantes, sendo que 13 são conselheiros efetivos, um é vice-presidente e um é presidente do conselho. Com exceção do presidente e do vice-presidente, que possuem os mesmos cargos dentro da Central RS, todos os componentes do conselho são membros, também, das cooperativas, possuindo algum cargo executivo dentro delas. Este conselho se encontra mensalmente para que sejam pautados assuntos estratégicos do sistema. Assim, democraticamente, são parametrizadas diretrizes e discutidos importantes

pontos sobre projetos sistêmicos.

Os conselheiros são escolhidos a cada dois anos, em assembleias realizadas aos cooperados, onde todos tem direito a voto. Como todas as cooperativas tem integrantes no conselho, há pluralidade nas decisões tomadas, levando em conta, em cada decisão global, a necessidade de cada singular, com seus particulares desejos e anseios. Esta pluralidade pode trazer não só diversidade às decisões, mas também provocar embates internos. As Escolas Estratégicas escolhidas no presente trabalho levaram em conta esta particularidade de conflitos de poder na instituição.

O Presidente e o Vice-Presidente da Central RS são responsáveis por encaminharem as diretrizes decididas em conselho. Além disso, são aqueles que tomam as principais decisões para que sejam pautadas no conselho de administração. Por fim, são os representantes da organização em reuniões estratégicas e em entrevistas aos veículos de imprensa.

O Diretor Executivo da empresa é responsável pelo relacionamento entre a Central RS e as demais cooperativas. Ele é responsável, também, pela última palavra nas decisões técnicas internas, por reportar à presidência e ao conselho os resultados da organização e por supervisionar a Central RS como um todo, sendo o ponto de referência para diversos assuntos dentro da empresa. Já o Diretor Administrativo e de Negócios é responsável pelo controle técnico da equipe administrativa e de negócios; segundo as entrevistas realizadas, entretanto, as reponsabilidades deste vão além, incorporando a direção técnica de outras áreas, como marketing e recursos humanos, devido à estrutura compacta da central. Além disso, este Diretor define todas as contratações e demissões da Central RS, sugere implantação de produtos, reporta-se ao Diretor Executivo com os dados gerenciais da organização, entre outras responsabilidades técnicas.

5.2.2. A Linha Intermediária

A linha intermediária na Central Unicred RS é representada pelos gerentes de cada área (departamento). Na estrutura da empresa estudada, há 7 gerentes, que

supervisionam as atividades das áreas e reportam resultados, necessidades e interesses à cúpula estratégica, principalmente ao Diretor Executivo e ao Diretor Administrativo e de Negócios. A interação entre a cúpula estratégica e os demais colaboradores é realizada, por muitas vezes, pelos gerentes, pois são eles os especialistas técnicos em cada assunto e são eles, também, que conhecem mais a fundo a particularidade de cada funcionário, sabendo quem responderá de forma mais eficiente às tarefas solicitadas. Cada gerente é responsável pela gestão das áreas, ou pequenas empresas que cuidam de produtos e serviços distintos, com diferentes resultados esperados (*outputs*) – mas todos muito padronizados – que se formam na instituição, mostrando desde já a estrutura divisionalizada que se observa na empresa

Os gerentes são os pontos focais para assuntos técnicos de suas áreas, tanto para a demanda interna (própria central), quanto para a demanda externa (cooperativas, agências e outras empresas interessadas no assunto). Além disso, eles são responsáveis pelo desenvolvimento dos colaboradores, adequando as atividades a cada funcionário de suas respectivas áreas e aproveitando as melhores habilidades de cada um deles. Nas entrevistas realizadas, concluiu-se que, geralmente, os ocupantes dos cargos de gerência na Central RS ou são pessoas da extrema confiança dos diretores, sendo, até mesmo, amigos pessoais de longa data, ou são indicações do conselho de administração, por reconhecimento de anos de experiência naquela mesma atividade, em outras instituições.

Esta linha intermediária atua, também, como *coaching* (gestor de carreira) de seus colaboradores. A maioria, inclusive, tem formação como *coach* em renomadas instituições da área; o que se percebe, no entanto, em entrevistas com os funcionários, é que esta gestão de carreira por muitas vezes é esquecida em detrimento de resultados mais céleres nas atividades do dia-a-dia, fazendo com que o *turnover* (rotatividade de funcionários) das demais partes da organização seja maior do que a encontrada na média do segmento. Os gerentes tem como características, também, serem extremamente bem treinados e doutrinados pelas culturas da instituição, para que possam replicar seu comportamento aos demais funcionários de sua divisão.

5.2.3. O Núcleo Operacional

A estrutura da organização estudada no presente trabalho tem em seu núcleo operacional a maior parte dos colaboradores que se dedicam à empresa, bem como a maior parte das atividades do dia a dia. Apesar de serem profissionais sem poder de decisão, é inegável a grande responsabilidade que carregam, fazendo com que os projetos definidos na cúpula estratégica da organização, e posteriormente enviados à linha intermediária para execução, aconteçam, de fato, na prática.

O núcleo operacional conta com cerca de 45 pessoas, todas respondendo para os gerentes de cada área. Suas responsabilidades são executar as atividades endereçadas por seus gestores, variando, em sua natureza, de área para área. Algumas delas são: ministrar treinamentos aos colaboradores das cooperativas; operacionalizar campanhas de marketing vinculadas à posição da marca; atualizar relatórios diários, sejam eles financeiros, de negócios ou de indicadores de produtividade; elaborar e controlar campanhas para fomento de negócios às cooperativas; entre outras.

Dentro deste núcleo operacional, há diferentes cargos, que, teoricamente, são diferenciados de acordo com a formação e com a *expertise* de cada colaborador no assunto em questão. Em entrevistas e nos questionários respondidos, percebeu-se que a realidade não é exatamente como diz a teoria. Muitos colaboradores são promovidos a cargos maiores não por suas entregas ou responsabilidades, mas por seu poder de se relacionarem com outras pessoas internas e externas, por amizade com o gestor, por indicações políticas, entre outros motivos.

Veremos os cargos e suas diferenciações na prática, levando em conta o que realmente acontece dentro da estrutura organizacional da Unicred Central RS:

- a) Analista Sênior: geralmente com formação superior, este profissional trabalha há anos na área, seja na Central Unicred RS ou em outras empresas do mercado. Normalmente é responsável pelos trabalhos mais complexos e, também, por liderar projetos internos na eventual ausência do gestor da equipe.

Impreterivelmente precisa relacionar-se bem com outros profissionais, gestores e conselheiros, e ser exemplo de profissional para os demais cargos;

- b) Analista Pleno: geralmente com formação superior, o analista de nível pleno possui certa experiência em suas atividades rotineiras, bem como certas habilidades já desenvolvidas e bastante conhecimento teórico. Este profissional é envolvido em projetos como executor e, na maior parte das vezes, assume responsabilidades médias;
- c) Analista Júnior: geralmente formado recentemente em terceiro grau ou em vias de graduação. Este profissional executa trabalhos simples e rotineiros e é responsável por entregas de baixo impacto e valor agregado não muito relevante. Há casos em que este profissional está há muitos anos na empresa e faz suas atividades com excelência; não adquiriu, entretanto, maturidade social o suficiente para ser promovido para cargos maiores na estrutura operacional;
- d) Assistente: não precisa ter formação de terceiro grau, nem estar estudando. É responsável por auxiliar os analistas com atividades operacionais e sem valor agregado;
- e) Estagiário: impreterivelmente cursando o terceiro grau, estuda em alguma faculdade relacionada a seu trabalho e responsabiliza-se apenas por atividades simples e operacionais. Pode ficar no máximo dois anos neste cargo. Após o término deste prazo, pode ser efetivado a Assistente ou Analista Júnior, dependendo de sua trajetória até o momento da efetivação.

5.2.4. A Tecnoestrutura

A Unicred Central RS apresenta em sua tecnoestrutura uma das principais partes de composição de sua organização. Para que haja o controle de informações a serem discutidas entre conselho e diretoria, e, também, para que haja a padronização de habilidades que a instituição deseja, os diretores e os gerentes moldam suas equipes para que parte delas façam parte não apenas da operação, mas também da tecnoestrutura da organização.

Existe uma área apenas de Recursos Humanos, responsável por contratar e reter talentos, bem como organizar treinamentos e cursos para a própria Central RS e, também, para as cooperativas filiadas ao sistema. Há um projeto, por exemplo, chamado Imersão de Produtos e Serviços, que alguns colaboradores das cooperativas imergem, durante uma semana, em um treinamento específico sobre as soluções oferecidas pela Central RS. Cada especialista de produto tem um espaço para ministrar seu próprio treinamento, com conteúdo teórico, prática, jogos interativos, entre outros. Desta forma, tenta-se padronizar todas as informações para que o cliente seja igualmente atendido do extremo sul ao extremo norte do estado.

Outro ponto interessante, também, é que todas as áreas (gerências) possuem colaboradores especializados em geração de informações e confecções e atualizações de relatórios. Desta forma, os tomadores de decisão da instituição podem analisar os dados de forma fácil e confiável, para que cada estratégia seja definida de maneira consciente e com um objetivo claro.

Dentro da área de Desenvolvimento de Negócios, por fim, há 3 colaboradores focados em desenvolvimentos de sistemas. A ferramenta comercial, por exemplo, utilizada em todas as cooperativas, que serve para relacionamento com o associado, foi desenvolvida internamente por esses 3 funcionários, focados em entregar soluções para facilitar e aprimorar o relacionamento e a velocidade com o que os operadores (gerentes de conta, por exemplo) atendam seus clientes. Essa equipe é altamente especializada para entregar ferramentas de alto desempenho, visto que seu trabalho impactará diretamente no fomento de novos e negócios e manutenção dos já existentes, motivo pelo qual existe o sistema Unicred como um todo. Nas entrevistas e questionários, percebeu-se, também, que esta equipe é bastante considerada pelos demais colaboradores.

5.2.5. A Equipe de Apoio

A Central Unicred RS possui uma equipe de apoio híbrida, sendo que possui alguns colaboradores em sua estrutura própria, e alguns terceirizados fazendo atividades relacionadas a esta parte da organização. É uma equipe de apoio enxuta,

sendo que a maior parte não está sob a estrutura da organização estudada.

O departamento jurídico, por exemplo, conta com um colaborador (analista) e um estagiário na estrutura da própria organização. Eles fazem atividades operacionais do dia a dia, como revisão de contratos e assuntos menos importantes. Como consultoria jurídica e no caso de assuntos mais relevantes, há um escritório terceirizado que presta serviços à empresa, sendo responsável pela maioria do trabalho.

O setor de tecnologia também possui um colaborador e um estagiário, sendo responsável pela resolução dos problemas rotineiros e operação sob demanda dos demais colaboradores da Central RS, como solicitação de *notebooks* e instalação de sistemas. As demais atividades de tecnologia são terceirizadas para empresas parceiras quando há demanda e, portanto, não faz parte da estrutura interna da organização.

Nos demais setores que se caracterizam como equipe de apoio, temos que: a equipe de marketing é responsável pela assessoria de imprensa e relações públicas; a área contábil faz parte da gerência de tesouraria; a segurança, limpeza e demais suportes são terceirizados e não estão sob a estrutura da Central RS.

5.3. A CENTRAL UNICRED RS E SEUS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Entender como funcionam os mecanismos de coordenação em uma empresa é de extrema importância para a caracterização e identificação de sua estrutura organizacional. Segundo Mintzberg, os mecanismos de coordenação são o meio mais básico de uma estrutura organizacional se manter unida, sendo que, em determinado momento, um mecanismo de coordenação será privilegiado em detrimento dos demais, podendo ser substituído ao longo do tempo (MINTZBERG, 2003, p. 14-18).

Nos próximos itens, veremos como se comporta a Uniced Central RS em relação a seus mecanismos de coordenação para que seja possível o entendimento pleno da organização.

5.3.1. O Ajuste Mútuo

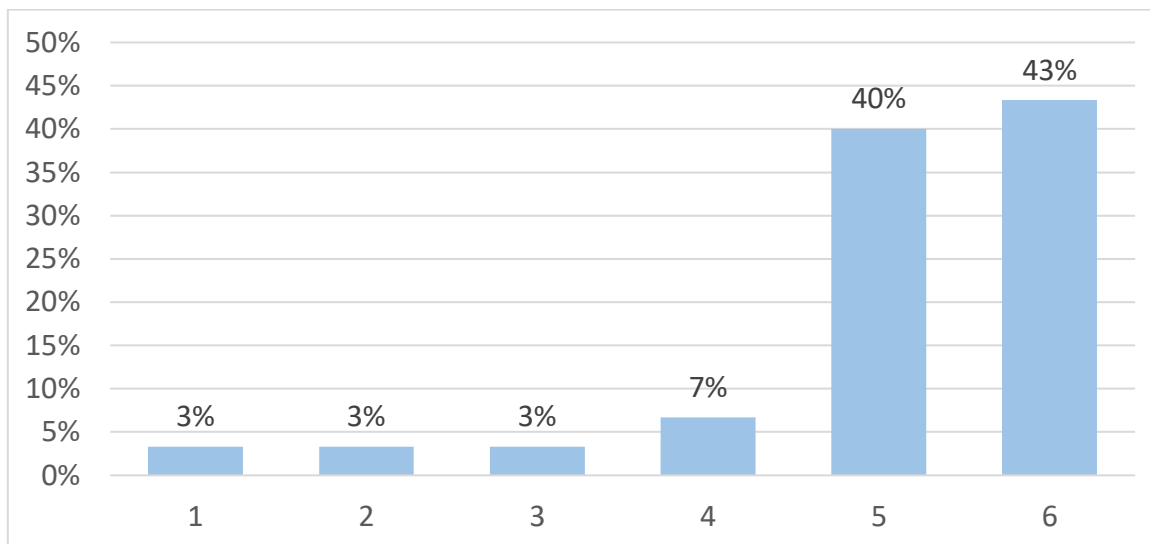
O ajuste mútuo é um dos itens que podemos considerar mais polêmicos nos mecanismos de coordenação na organização estudada. Por um lado, a diretoria e a gerência tentam fazer com que os demais colaboradores, sejam eles do núcleo operacional ou da tecnocracia, possuam um sentimento de dono do negócio e, portanto, tenham autonomia para desenvolverem seus trabalhos de maneira completa e dividida com seus pares; por outro lado, entretanto, há a área de Recursos Humanos, que defende que cada um tem em seu *job description*, que, formalmente, não existe, as atividades que devem ser realizadas no dia a dia. Há este nítido contraponto entre as partes devido aos processos judiciais que podem ser encaminhados por colaboradores à empresa, solicitando equiparações salariais com colegas que porventura ganham um salário maior, mas compartilham as mesmas atividades.

Mesmo que formalmente haja este conflito velado entre as partes da organização, informalmente há, sim, o ajuste mútuo acontecendo de forma muito clara dentro da organização. Verificou-se que cada projeto ou atividade tem um “dono”, responsável pela entrega, de fato, de determinados trabalhos; o que se vê, entretanto, é que muitas vezes este “dono” terceiriza o trabalho para seus pares, visto que eventualmente está ocupado com projetos *ad hoc* (pontuais). Desta forma, por haver um certo nível de bom relacionamento entre os colaboradores, há o ajuste sem a necessidade de uma ordem formal *top-down*, onde a própria operação ou a tecnocracia entregam os mesmos resultados, mas por meios diferentes do normalizado.

É a percepção, também, dos funcionários da empresa, conforme apresentado no Gráfico 4.

Além do já citado, haveria, segundo normas internas, o *job rotation*, onde os colaboradores passariam por diversas áreas para viverem diferentes rotinas dentro da organização. De acordo com o conversado com os colaboradores, este *job rotation*, na prática, não acontece por falta de tempo e planejamento no dia a dia.

Gráfico 4 – Pergunta 5 do Questionário (O resultado é mais importante que os meios para chegar a ele.
1 – Discordo Totalmente | 6 – Concordo Totalmente)



Fonte: Questionário realizado com os colaboradores da empresa, elaboração própria

5.3.2. A Supervisão Direta

A Unicred Central RS, hierarquicamente, é comandada pelos dois diretores executivos, responsáveis por cobrar todos os projetos estratégicos que foram definidos em conselho anteriormente. Verticalmente, abaixo deles, há os gerentes de cada área, sendo eles os responsáveis técnicos e, também, responsáveis diretos pela execução das atividades diárias dos colaboradores.

No dia a dia da organização, cada colaborador sabe suas atividades rotineiras e os projetos nos quais estão inseridos. Eles, entre si, conseguem ter a sinergia necessária para fazer suas entregas de forma que os gerentes e diretores fiquem satisfeitos com o seu trabalho, independentemente das ajudas que pedem a seus pares, ou dos prazos que eventualmente são negociados. Quando acontece diferente deste fluxo, ou seja, quando as entregas não são realizadas no prazo acordado, com a qualidade costumeira, ou também quando há algum “ruído” por parte das cooperativas sobre algum desconforto na relação entre Central e Cooperativa, o Gerente da área e os diretores são envolvidos no assunto e, por vezes, tomam atitudes corretivas, quando necessário, ou são mediadores, quando o problema está relacionado a mais de uma parte.

Desta forma, cada gerente e cada diretor, como supervisores, tem o papel de controle em situações fora da normalidade, em situações onde aquilo que foi acordado e padronizado outrora não está sendo seguido. Em entrevistas com os funcionários da operação e da tecnocracia, há relatos de *feedbacks* corretivos, dicas, direcionamentos e, até mesmo, demissões, para que o trabalho e o ambiente sigam da forma como foi alinhado entre as partes no passado. Conclui-se, por vivência no ambiente e por conversas com outros colaboradores, que a supervisão direta é utilizada no sistema como “guardiã” das normas e alinhamentos internos muito mais do que como ferramenta direta para as atividades e projetos serem realizados. A percepção dos colaboradores quanto a esta questão é observada no Gráfico 5, onde vemos que a grande maioria das questões dos colaboradores são resolvidas com seus próprios pares.

5.3.3. A Padronização dos Processos de Trabalho

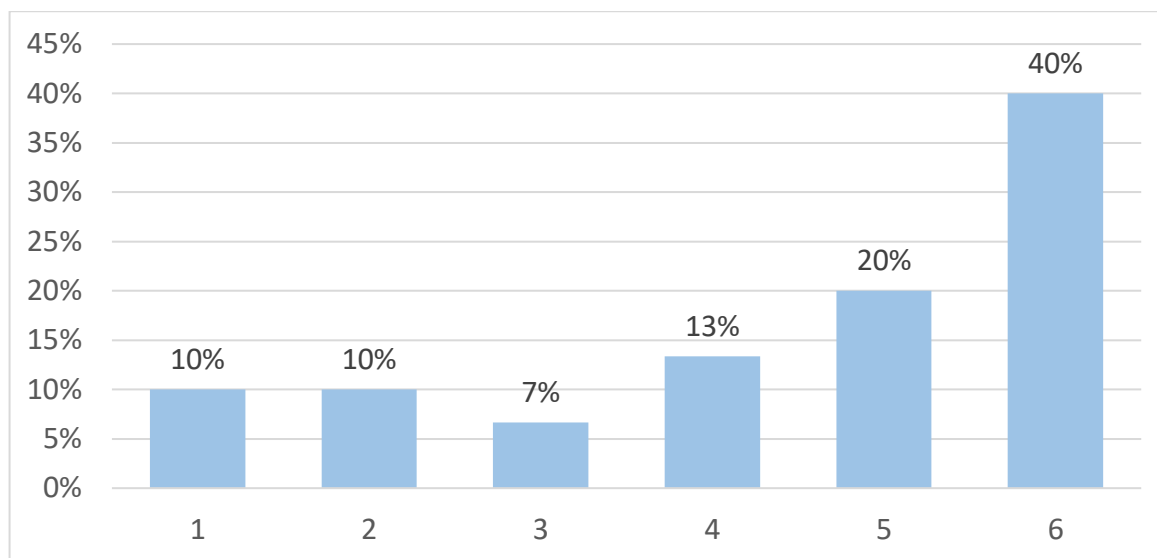
Uma organização, para não ficar refém de seus funcionários e para que o tempo de adaptação de novos colaboradores seja menor, precisa fazer com que seus processos sejam padronizados e mapeados em determinado *software*, formalmente, ou até mesmo em alguma ferramenta mais simples, informalmente. A Unicred Central RS está em processo de padronização de suas atividades, ensinando esta cultura a seus colaboradores. Há um projeto interno, atualmente, para que todos os processos sejam mapeados até junho de 2019 em um sistema utilizado especificamente para este fim, chamado *Bizagi Process Modeler*, ferramenta essa que já se adapta ao padrão mais utilizado de mercado, chamado BPMN (*Business Process Model and Notation*).

Alguns processos já estão mapeados, pois foi realizado o projeto-piloto em algumas áreas da organização. A cultura do mapeamento de todos os processos foi trazida de um profissional que veio de um banco privado, onde sua área era conhecida justamente por apresentar extrema organização na entrega de suas atividades.

No Gráfico 6, vemos que a visão dos colaboradores da empresa é de que suas atividades não são baseadas em manuais e processos formais. É possível que, se o

presente trabalho tivesse sido desenvolvido dentro de um ou dois anos, esta questão seria respondida de maneira diferente.

Gráfico 5 – Pergunta 8 do Questionário (Resolvo a maioria dos meus problemas com meus pares.
1 – Discordo Totalmente | 6 – Concordo Totalmente)



Fonte: Questionário realizado com os colaboradores da empresa, elaboração própria

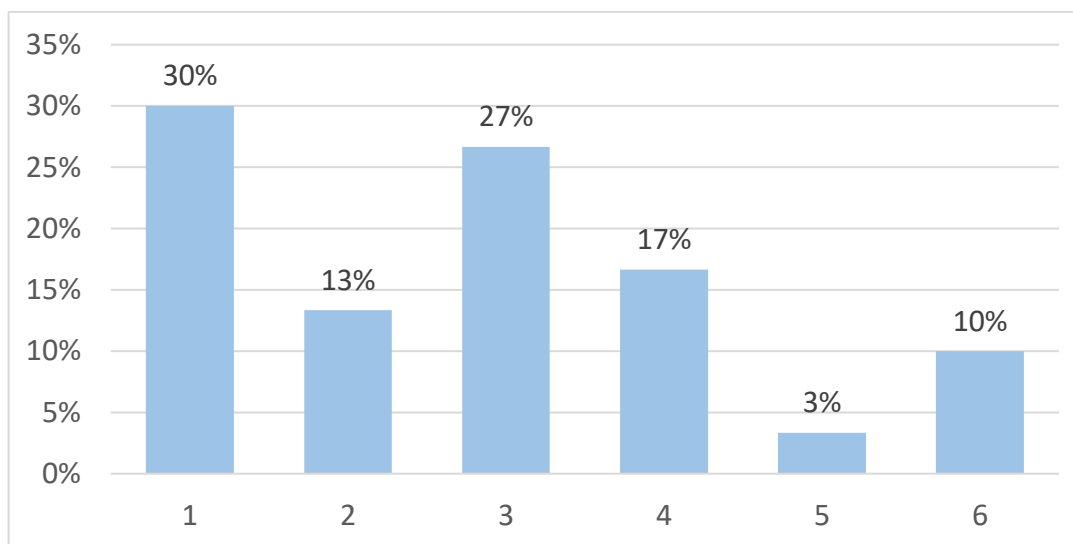
5.3.4. A Padronização de Resultados

Para cada produto ou serviço oferecido pela Unicred Central RS, há uma projeção (meta), definida dentro de cada área, responsável pela solução entregue ao cliente. Esta projeção, por sua vez, é aprovada em conselho. O Gerente de cada área, em um determinado período, é responsável por divulgar ao Conselho Administrativo e aos diretores os argumentos para defender os números projetados por sua área. Desta forma, durante o ano, a meta é acompanhada mensalmente e mudanças de estratégias ocorrem para que o resultado acordado seja alcançado.

Para Mintzberg, este processo de elaboração e acompanhamento das metas é chamado, dentro dos mecanismos de coordenação de uma organização, de Padronização de Resultados. Para auxiliar o atingimento dos resultados, as áreas de produtos e serviços, sob liderança da gerência de sua divisão, tem autonomia para criar campanhas de fomento de negócios durante o ano. Há um calendário, preestabelecido, que é desenhado anualmente para a realização de campanhas, mas as áreas da Central RS, com o “de acordo” das cooperativas, podem trocar suas datas,

de acordo com o atingimento dos resultados ao decorrer do exercício. Observa-se, portanto, a Padronização de Resultados como um dos mecanismos de coordenação mais importantes na estrutura da empresa estudada.

Gráfico 6 – Pergunta 6 do Questionário (Há muitos materiais de processos, manuais, em minhas atividades. 1 – Discordo Totalmente | 6 – Concordo Totalmente)



Fonte: Questionário realizado com os colaboradores da empresa, elaboração própria

5.3.5. A Padronização de Habilidades

A padronização de habilidades dentro da organização objeto deste estudo tem resultados diferentes quando verificada sua teoria e sua prática. O discurso da diretoria e da área de Recursos Humanos é unificado em relação a este mecanismo de coordenação. Um Analista Sênior, por exemplo, segundo a descrição oficial das oportunidades e, também, de acordo com o regulamento interno da instituição, precisa ter formação de nível superior e estar cursando algum curso de pós-graduação alinhado com suas atividades. Em entrevistas, conclui-se que há, sim, exceções, e que, historicamente, não são poucas.

Abordado este assunto com os responsáveis pelas contratações, percebe-se que há um fator externo responsável pela diferença entre a teoria e a prática neste quesito, que é a dificuldade de encontrar-se bons profissionais que possuem todos os requisitos necessários para as vagas na padronização oficial das habilidades da instituição. Desta forma, na palavra dos entrevistados, “improvisa-se” uma solução e abre-se mão de algumas exigências que se possui.

Não só com a formação acadêmica isso acontece: conhecimentos em tecnologia, histórico profissional, anos de trabalho, habilidades específicas, entre outros, são fatores que estão descritos em manuais internos sobre a padronização de habilidades, mas não são, de fato, por vezes, praticados. Desta forma, eventualmente opta-se por contratações focadas no perfil no candidato e no potencial que ele apresenta para ser explorado dentro, novamente, das normas existentes na organização.

Conclui-se, assim, que quando possível as contratações para a equipe da Unicred Central RS são realizadas de acordo com os manuais internos de padronização de habilidades. Contudo, devido ao mercado onde a empresa está inserido, com competições de grandes *players* e, principalmente, com escassez de mão de obra, muitas vezes são realizados preenchimentos de oportunidades de acordo com o que o profissional mostra ter de potencial, ou até mesmo de acordo com o grau de empatia do recrutador em relação ao candidato, para que, assim, a pessoa possa ser moldada e treinada internamente ao longo do trabalho prestado à instituição.

5.3.6. A Padronização de Normas

Na organização estudada, algumas normas são registradas e estão escritas em manuais internos ou, até mesmo, estão, de maneira prática, disponíveis nas redes internas compartilhadas. É o caso, por exemplo, da política de ressarcimento de despesas de viagens, ou da participação por resultado que o colaborador tem direito no final de cada ano. Algumas outras normas são as seguidas pela empresa de acordo com as leis e os acordos sindicais vigentes, como é o caso da carga horária de trabalho, do período de férias que cada funcionário tem direito, entre outras. A área de Recursos Humanos tem todas as leis e acordos disponíveis para consulta, quando necessário.

Por outro lado, a grande maioria das normas seguidas na empresa são de comum conhecimento e não estão escritas em lugar algum. A maneira que os colaboradores devem se vestir, como devem utilizar seus computadores, ou tratar

seus colegas, entre outros, é de conhecimento geral e, também, cultural da instituição. Aqueles que não seguirem essas normas informais existentes na instituição, serão devidamente notificados por seus gestores imediatos ou, até mesmo, notificados por seus pares.

5.4. OS PARÂMETROS DE *DESIGN* DA CENTRAL UNICRED RS

A estruturação eficaz requer consistência entre os parâmetros de *design* e os fatores contingenciais (MINTZBERG, 2003, p. 140). Desta forma, faz-se mister definir cada parâmetro de *design* aplicado à estrutura da organização estudada, e é o que será apresentado nos próximos subcapítulos.

5.4.1. A Especialização da Tarefa

A especialização do trabalho no núcleo operacional, na assessoria de apoio e na tecnocracia da organização estudada neste presente trabalho, segundo o que foi observado nas atividades diárias dos colaboradores e também coletado em entrevistas e questionário, é híbrida, ou seja, uma mistura de especialização vertical e horizontal. Alguns funcionários tem um conhecimento técnico muito grande em poucos assuntos: é o caso dos profissionais da área de Operações, que se mantêm durante o dia realizando poucas rotinas operacionais, como, por exemplo, lançando manualmente, em sistema, informações sobre os clientes. Os colaboradores dedicados à tecnologia na área de Desenvolvimento de Negócios também possuem esta característica. Poucas pessoas tem seu conhecimento, inclusive o seu gestor direto, que tem mais foco no fomento de negócios e campanhas às cooperativas. Desta forma, há uma especialização horizontal e com pouca supervisão.

Alguns colaboradores da Central RS, fazendo o contraponto com o que já foi citado neste subcapítulo, são chamados informalmente de generalistas. O mesmo funcionário, por exemplo, é responsável pelo treinamento de mais de um produto para as cooperativas, pela geração de relatórios relacionados a esses produtos, pelas estratégias dos produtos para os próximos exercícios, e, também, por atividades não relacionadas aos produtos, como elaboração de apresentações, mapeamento de

processos e cálculo da participação por resultado dos funcionários da empresa. Este colaborador, e outros com variedades de atividades semelhantes, por terem muitas atividades distintas e relativamente complexas, tem mais contato com sua supervisão e participa de reuniões semanais com seu gerente para, basicamente, prestar contas de seus trabalhos e posiciona-lo em relação ao andamento das atividades.

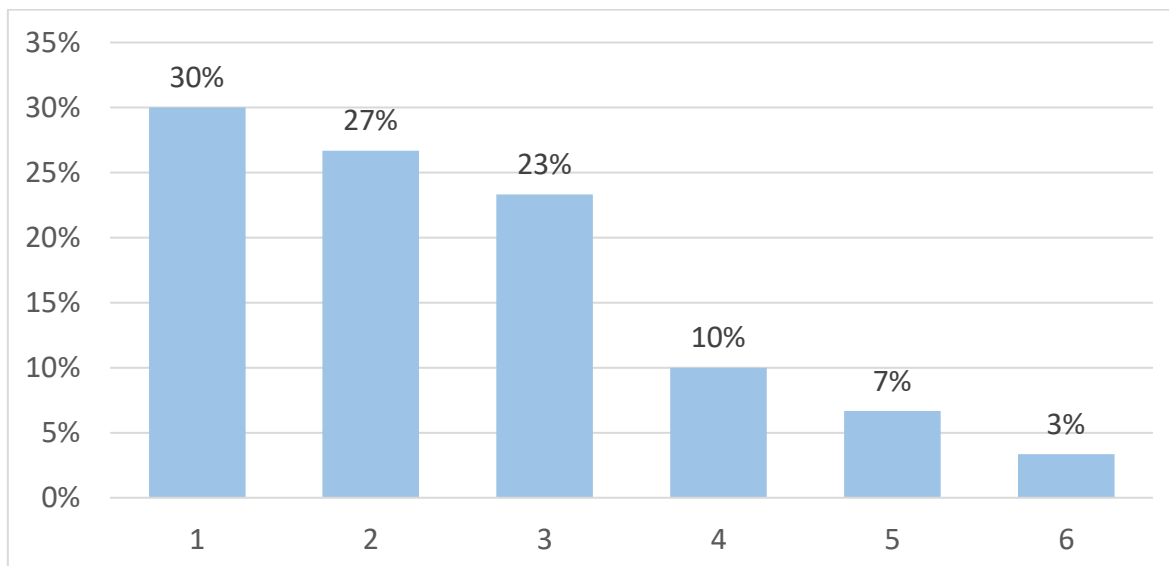
De maneira semelhante ao que já foi apresentado, temos a linha intermediária, representada pelos gerentes de cada área. No caso da organização estudada, observa-se uma diferente visão para cada gerente. Alguns são mais especialistas em algumas poucas atividades; outros, por outro lado, são generalistas e entendem e se envolvem com diferentes partes do trabalho de suas áreas. Todos, porém, precisam reportar suas atividades da mesma forma para a cúpula estratégica e possuem o mesmo nível de supervisão, sejam eles especializados verticalmente ou horizontalmente em suas atividades.

5.4.2. A Formalização do Comportamento

A formalização dos comportamentos em uma organização pode ser separada de três maneiras: segundo suas regras, suas posições ou pelo fluxo de trabalho. Conforme vimos na formalização dos processos de trabalho da empresa, esta é uma questão que ainda não se apresenta madura na instituição. Há um projeto que tem por objetivo mapear todos os processos até meados de 2019 e, assim, desenhar-se todos os fluxos de trabalho existentes dentro da organização. Por hora, é ainda um projeto-piloto, que mapeou poucos processos dentro de uma organização relativamente complexa.

Quanto às demais variáveis que definem a formalização do comportamento em uma organização, podemos ver no Gráfico 7 que, segundo as respostas dadas pelos colaboradores, a percepção é de que não há um grande número de manuais e processos em suas atividades diárias, e que os mesmos tem o sentimento que suas atividades vão além de seu *job description*. Portanto, este é um ponto que a organização ainda depende de suas peças para que processos e atividades não se percam com um eventual aumento do *turnover* da empresa.

Gráfico 7 – Pergunta 9 do Questionário (Faço o que está em meu *job description*.
1 – Discordo Totalmente | 6 – Concordo Totalmente)



Fonte: Questionário realizado com os colaboradores da empresa, elaboração própria

5.4.3. O Treinamento e a Doutrinação

O treinamento e a doutrinação na organização estudada são parâmetros altamente trabalhados por toda a equipe. Quanto ao treinamento, logo na primeira semana de trabalho, o novo colaborador inicia seu processo de integração e imersão nas áreas da instituição, conversando exaustivamente com cada gestor e entendendo a responsabilidade de cada pessoa e de cada área em meio à empresa. O tempo é mais investido dentro de sua própria área, onde cada funcionário apresenta todas suas atividades ao novo membro e, também, inicia as passagens das atividades para as quais o entrante será responsável, direcionando-o tecnicamente.

Após este primeiro contato com suas novas incumbências, o colaborador segue sendo treinado para suprir algumas de suas deficiências, sejam elas em ferramentas de informática, sistemas internos, idiomas, desinibição e oratória e outras. Também, no surgimento de novos produtos e serviços, as áreas desenvolvem um material acessado à distância (em plataforma própria para este fim) para que todos os colaboradores tenham uniformidade em seus conhecimentos em relação às soluções prestadas pela organização. É importante salientar que todos os treinamentos precisam ser justificados ao conselho, pois recursos financeiros e tempo são investidos neles.

Tentou-se no passado, segundo algumas entrevistas realizadas com membros dos Recursos Humanos, implantar a chamada “Trilha de Aprendizado”, que foi um programa elaborado pela empresa para que cada colaborador tivesse seu próprio desenvolvimento realizado, de acordo com suas necessidades. Seria desenhado pelo gestor direto do colaborador, conjuntamente com o próprio funcionário e, também, com um membro da área de Recursos Humanos. Ao longo do tempo, o programa não foi implantado e, até hoje, não existe algo formal relacionado ao desenvolvimento do colaborador. Desta forma, cada treinamento é agendado pontualmente, de acordo com dificuldades e necessidades.

Quanto à doutrinação, os questionários trouxeram a importância do tema na Unicred Central RS. Por se tratar de um sistema cooperativo, e por este ser um grande diferencial da instituição frente aos *players* de mercado, todos os colaboradores são incentivados a ler materiais físicos e *online* sobre o tema. Ao final de cada leitura, é proposta uma prova para avaliar os conhecimentos adquiridos. Além disso, todas as normas e regimentos internos são mostrados ao novo funcionário no processo de sua integração. Há a formalidade de algumas normas, estando elas em documentos específicos para este fim, e a informalidade de algumas outras, fazendo parte da cultura organizacional.

Desta forma, conclui-se que o treinamento e a doutrinação são muito fortes na Unicred Central RS. É importante citar neste ponto que há, sim, uma estrutura dividida em unidades que se responsabilizam por entregas de produtos e serviços variados; há também, entretanto, um propósito e uma missão por trás de todas essas áreas, que são passadas aos colaboradores de forma exaustiva – o cooperativismo – que trazem à estrutura divisionalizada, então, uma influência visivelmente missionária.

5.4.4. Os Agrupamentos das Unidades

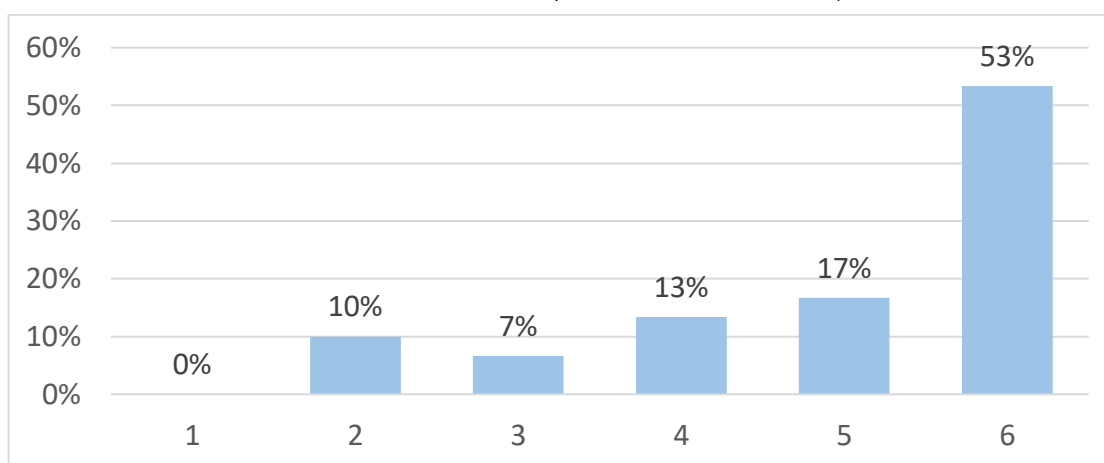
O agrupamento das unidades na Unicred Central RS é realizado conforme as atividades sob responsabilidade de cada área. Os dois diretores, responsáveis pelo dia a dia do trabalho da organização, fazem parte da Cúpula Estratégica, juntamente aos conselheiros. Hierarquicamente, abaixo dos dois diretores, há os

gerentes de cada área, definidos de acordo com suas especialidades, que fazem parte da linha intermediária e são os gestores de cada equipe.

As equipes, desta forma, são agrupadas de acordo com suas respectivas áreas, na maioria das vezes: os responsáveis pelos Recursos Humanos estão sob a gestão do Gerente de Recursos Humanos; nesta linha, os colaboradores que trabalham com Seguros de Vida e Seguros de Carro estão agrupados sob a gestão do Gerente de Seguros; e por aí sucessivamente. O padrão de um dia a dia, para suprir as expectativas das cooperativas frente à Central RS, é desenhado desta forma.

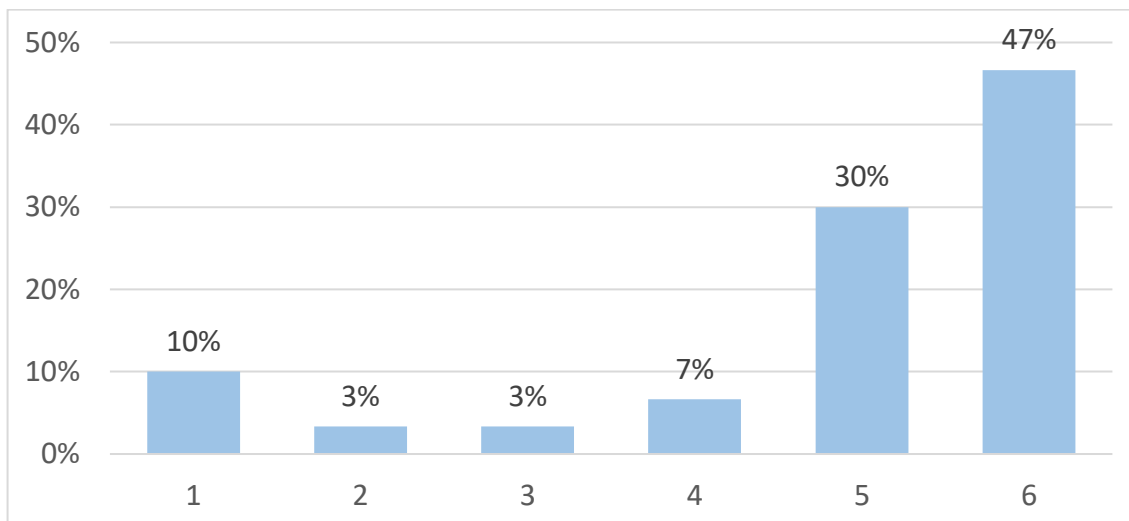
Há exceções àquela linha apresentada nos agrupamentos das unidades, exceções essas oriundas de equipes formadas especificamente para realizar projetos pontuais. Como exemplo, trago a implantação do Programa de Imersão de Produtos e Serviços, idealizado pelo Diretor Administrativo e de Negócios. Ao idealizar-se este projeto, pensou-se na formação de uma equipe multidisciplinar para que este produto fosse entregue de forma com que abrangesse todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa. A equipe, desta forma, foi formada por funcionários de todas as áreas da organização e foi liderada por um deles. Este modelo é seguido por alguns outros projetos *ad hoc*.

Gráfico 8 – Pergunta 1 do Questionário (A cultura cooperativista está muito presente no dia a dia da Central RS. 1 – Discordo Totalmente | 6 – Concordo Totalmente)



Fonte: Questionário realizado com os colaboradores da empresa, elaboração própria.

Gráfico 9 – Pergunta 2 do Questionário (A empresa investe em treinamentos para os colaboradores.
1 – Discordo Totalmente | 6 – Concordo Totalmente)



Fonte: Questionário realizado com os colaboradores da empresa, elaboração própria

Os projetos *ad hoc* existem e tendem a cada vez mais estar presentes na instituição. O segmento onde a empresa se encontra é híbrido em relação às características dos *players*. Tem-se aqueles consolidados, representados pelas grandes instituições, formando um oligopólio de mercado; tem-se aqueles muito jovens, chamados de *fintechs*, que são empresas de tecnologia ligadas ao mercado financeiro. A estrutura adocrática pontualmente pode, então, emprestar algumas de suas características às formas divisionalizadas encontradas como padrão na organização. Assim, a Unicred Central RS estará consolidada como uma das grandes empresas de mercado, mas também conseguirá se reinventar e criar novas soluções para competir no mundo das *fintechs*.

Nos agrupamentos definidos na instituição, em ambos os modelos (nas divisões e nos *ad hocs*), são vistos – de forma fundamental para que estes agrupamentos aconteçam – alguns dos mecanismos de coordenação já estudados, como o ajuste mútuo, a supervisão direta – com o controle realizado pelos gerentes – e, principalmente, a padronização de resultados (*outputs*), controlada de forma direta, também, pelos gestores de cada área e pela diretoria da empresa. Desta forma, há uma grande autonomia das unidades frente à estrutura como um todo.

5.4.5. O Tamanho da Unidade

Em relação ao tamanho da unidade na organização estudada, como já vimos anteriormente, não há uma única pessoa, por maior que seja seu cargo, responsável por mais de 8 pessoas em sua unidade. A área de Desenvolvimento de Negócios, por exemplo, por mais complexa que seja e por mais atividades que esteja sob sua responsabilidade, possui, hoje, 7 colaboradores, com perspectivas de chegar a 8 em pouco tempo. A área que cuida de Seguros tem 8 colaboradores, tesouraria tem 6, e assim sucessivamente. São áreas médias, responsáveis, então, pelas entregas completas de sua divisão às cooperativas e à própria Central RS.

Uma particularidade da estrutura da Unicred Central RS é que não há coordenadores abaixo dos gerentes, cargo de comum existência no mercado do segmento, para que haja um especialista naquele subproduto. O gerente, no caso desta empresa, acaba absorvendo toda a responsabilidade de seu produto (ou serviço). Na Tabela 1, pode-se ver o tamanho de cada unidade na estrutura, bem como os líderes que se responsabilizam diretamente pelos demais funcionários.

Tabela 1 – As Áreas da Organização e seus respectivos funcionários e cargos predominantes

Área	Número de Pessoas*	Maioria dos Cargos
Gerência de Seguros	8	Analista Jr.
Gerência de Desenvolvimento de Negócios	7	Analista PL.
Gerência de Operações	7	Analista Jr.
Gerência de RH	6	Analista PL.
Gerência de Tesouraria	6	Analista PL.
Gerência de Marketing	6	Analista Jr.
Gerência de Compliance	5	Analista PL.
Diretoria	2	Assistente (Secretária)

*Tecnocracia, Núcleo Operacional e Equipe de Apoio.

Fonte: Elaboração própria.

5.4.6. Os Sistemas de Planejamento e Controle

Foi implantado, em meados de 2018, um novo sistema, desenvolvido pela a área de Desenvolvimento de Negócios, para integrar a Cúpula Estratégica, a Linha Intermediária e as demais partes da organização. O objetivo deste sistema é planejar as metas e atividades de cada colaborador e fazer com que haja o controle de cada

uma delas por indicadores e percentuais de conclusão. Cada meta está condicionada a realização de várias atividades durante o ano. Assim, facilita-se o controle de desempenho dos funcionários da organização de acordo com as ações que ele fez ou deixou de fazer.

É importante salientar que ainda não se definiu como a Cúpula Estratégica e a área de Recursos Humanos irão tratar aqueles casos com desempenhos abaixo dos esperados; este é, entretanto, o próximo passo para profissionalizar o controle da produtividade de cada colaborador.

5.4.7. Os Instrumentos de Interligação

Como já visto neste trabalho, o ajuste mútuo está bastante presente no perfil da organização estudada. Isto acontece, entre outros motivos, porque a empresa tem uma estrutura enxuta e os gerentes de cada área possuem um grande número de atividades centralizadas neles, visto que a Unicred Central RS é uma empresa que atende 11 cooperativas diferentes, ao mesmo tempo, exigindo entregas com excelência para que elas possam desenvolver seu trabalho de gerar negócios ao cliente de maneira eficiente.

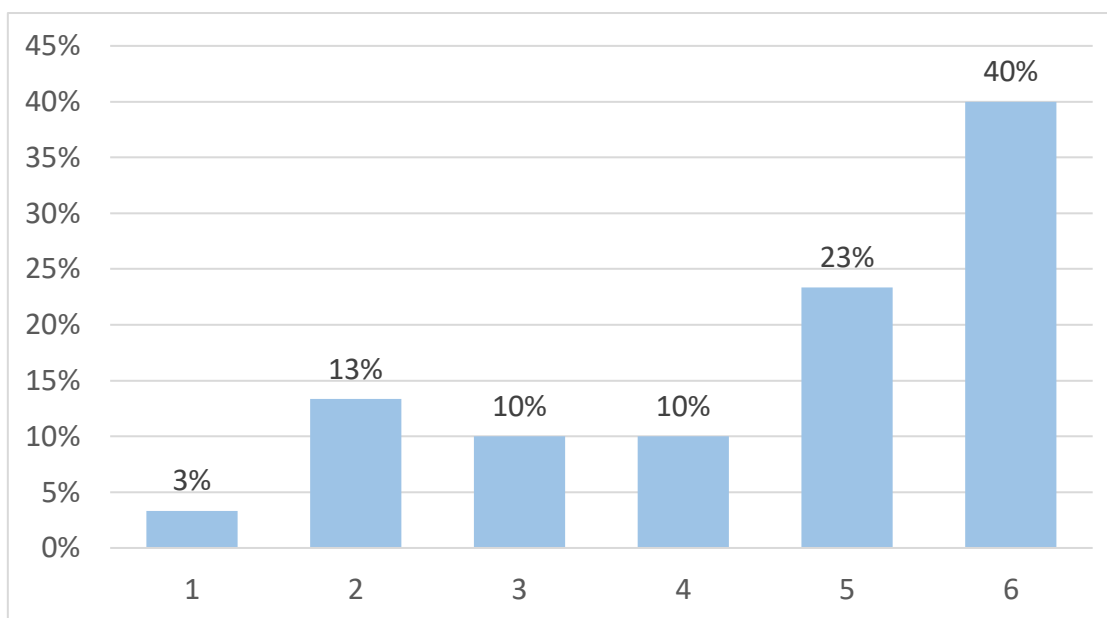
Assim, a Cúpula Estratégica da instituição, bem como a linha intermediária, incentiva a comunicação entre as demais partes da organização, e esta comunicação faz com que surjam diversos instrumentos de interligação entre as unidades. Na coleta de dados por entrevistas, muitos meios de comunicação de ligação foram citados, sendo os principais, por ordem de quantidade de citações: *whatsApp*, *chat* interno (Skype), grupos de *e-mails*, *e-mails* individuais, reuniões periódicas, almoços, Reunião dos Colaboradores (projeto da área de Recursos Humanos, que reúne toda a empresa mensalmente para troca de informações), reunião da área (cada área tem sua característica, mas a maioria delas realiza reuniões semanais ou quinzenais), Reunião do Conselho, Encontro dos Diretores (os diretores da Unicred Central RS e das cooperativas encontram-se trimestralmente para troca de informações), confraternizações externas à empresa, entre outros.

Pode-se perceber, então, que há muitos instrumentos de interligação, que são, inclusive, incentivados por todos internamente. A percepção dos colaboradores, além do que foi citado em entrevistas e percebido na pesquisa, foi mensurada no questionário aos funcionários, como pode-se visualizar no Gráfico 10.

5.4.8. A Descentralização

A Unicred Central RS, conforme já foi demonstrado em outros trechos do presente trabalho, possui grande parte de seu poder concentrado em sua Cúpula Estratégica. Fazem parte dela o Conselho de Administração, composto por 13 conselheiros, representando as cooperativas do sistema, e a Diretoria, composta pelo Diretor Executivo e pelo Diretor Administrativo e de Negócios. Em uma instituição com cerca de 70 funcionários, portanto, vê-se que o poder é centralizado em, basicamente, um lugar, e dividido entre algumas pessoas eleitas para estarem presentes nas tomadas de decisão.

Gráfico 10 – Pergunta 12 do Questionário (Comunico-me bem com os demais funcionários.
1 – Discordo Totalmente | 6 – Concordo Totalmente)



Fonte: Questionário realizado com os colaboradores da empresa, elaboração própria

Pela estrutura em que o poder se constitui na organização, temos que, naturalmente, as decisões são tomadas de maneira *top-down*, ou seja, de cima para baixo, com respeito primordial à hierarquia. Conforme vemos no Gráfico 11, o

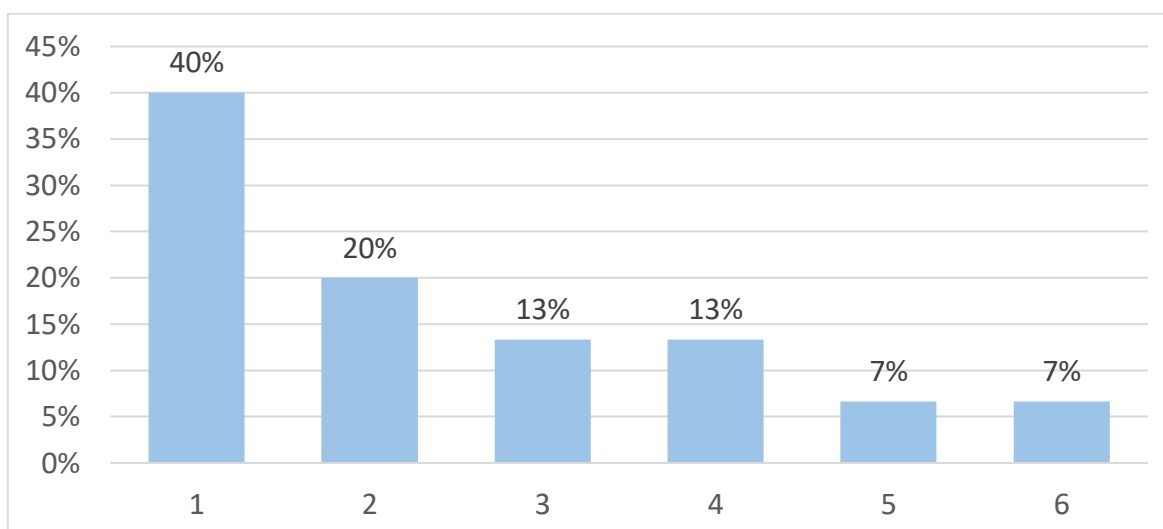
colaborador, em geral, possui esta sensação. Desta forma, a centralização encontrada na instituição estudada é altamente verticalizada, dando pouco espaço para a horizontalização do poder a outras pessoas e unidades.

5.5. A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL PREDOMINANTE NA CENTRAL UNICRED RS

Neste trabalho, há o objetivo de chegar no modelo de estrutura organizacional mais próxima à empresa estudada para que se possa concluir, posteriormente, a escola estratégica mais aderente a ser seguida em uma eventual implantação posterior do planejamento centralizado para a instituição. Para tanto, acompanhou-se a análise da organização Unicred Central Rio Grande do Sul sob a ótica das teorias organizacionais de Henry Mintzberg. Foram analisados os cinco mecanismos de coordenação, bem como os parâmetros de *design* da instituição, além dos fatores situacionais do momento atual da empresa estudada (Tabela 2), que foram observadas dentro de cada análise proposta.

O estudo foi realizado à luz de entrevistas realizadas com colaboradores, questionários respondidos por um número considerável de funcionários e, também, coleta de informações do autor junto às áreas responsáveis pelos materiais de interesse.

Gráfico 11 – Pergunta 3 do Questionário (Vejo o sistema Unicred descentralizado no aspecto organizacional. 1 – Discordo Totalmente | 6 – Concordo Totalmente)



Fonte: Questionário realizado com os colaboradores da empresa, elaboração própria

Tabela 2 – Resumo dos fatores situacionais da empresa e seus resultados

Fator Situacional	Característica	Resultado
Idade e Tamanho	Organização nova, tamanho médio. Complexidade média. Mercado antigo.	Formalização baixa; Tamanho médio das unidades.
Sistema Técnico	Mercado exige tecnologia. O sistema ainda busca maior desenvolvimento técnico.	Busca da formalização do trabalho operacional.
Ambiente	Ambiente hostil e dinâmico. Mercado diversificado.	Centralização; Unidades separadas de acordo com a variedade do mercado.
Poder	Interesses externos (cooperativas). Controle externo.	Centralização; Formalização da cultura.

Fonte: Elaboração própria

A partir desta análise, portanto, propõe-se a demonstração de um quadro-resumo das principais variáveis que fazem com que a organização estudada se aproxime de uma das estruturas propostas na bibliografia de Henry Mintzberg. Este quadro, representado na Tabela 3, tem o intuito de facilitar a análise proposta nos subcapítulos precedentes a esse. Logo após da tabela, o Gráfico 12 propõe-se a sintetizar, a quantidade de vezes que cada estrutura organizacional foi adaptada à característica da organização para que, de forma mais clara, tenha-se, finalmente, a ideia geral sobre a estrutura em que a Unicred Central RS mais se encaixa. De forma não mais qualitativa, como feito durante o andamento do presente trabalho, classifica-se de forma quantitativa, então, as configurações que encontramos em meio à estrutura da empresa estudada.

Analisando o Gráfico 12, então, primeiramente temos que a estrutura Mecânica da organização não foi observada em nenhum momento durante a análise realizada. A burocracia mecanizada é resultado das empresas com alta padronização e divisão do trabalho, esse se tornando simples e repetitivo. Normalmente encontra-se esta estrutura em instituições antigas e maduras, ou seja, nenhuma característica dela pode ser encontrada na Unicred Central RS.

Com uma citação, a estrutura Profissional aparece timidamente nas características da empresa. Esta estrutura é vista, por exemplo, em hospitais e universidades, onde o núcleo operacional é altamente especializado em seu trabalho

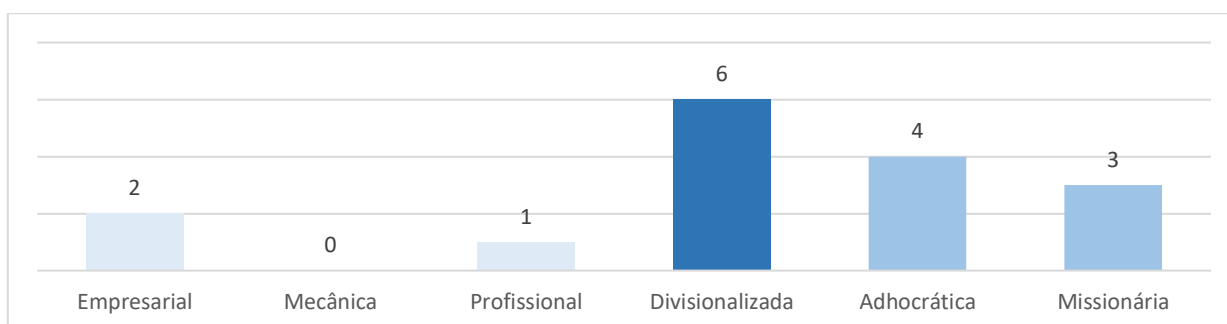
e depende pouco da Cúpula Estratégica e Linha Intermediária. Desta forma, foi observado que a empresa estudada, em suas atividades diárias, possui certa autonomia para desenvolver seu trabalho e, por muitas vezes, pode contar apenas com o auxílio da Equipe de Apoio para uma boa performance. Neste caso, é preciso uma especialização maior do trabalho para que o resultado seja entregue de maneira satisfatória.

Tabela 3 – Estrutura Organizacional mais aderente e motivo para tal

Elemento	Estrutura Organizacional mais Aderente	Motivo (Característica da Empresa)
A Estrutura da Organização		
Mecanismo-chave de Coordenação	Adhocrática; Empresarial; Divisionalizada.	Decisões e estratégias tomadas pela Cúpula Estratégica; Funcionários da operação tem autonomia diária; Há padronização de resultados e controle sistêmico.
Parâmetros de Design		
Especialização do Trabalho	Profissional; Divisionalizada.	Em geral, com especialização vertical. Menos horizontal.
Formalização do Comportamento	Adhocrática; Missionária.	Baixa formalização, unificação de ideais.
Treinamento e Doutrinação	Missionária; Divisionalizada.	Cultura de muita doutrinação e treinamento.
Agrupamento das Unidades	Divisionalizada; Adhocrática.	Conforme atividades. Alguns poucos projetos <i>ad hoc</i> . Padronização de resultados visível.
Tamanho das Unidades	Divisionalizada.	Unidades médias, segmentadas por trabalho-fim.
Sistemas de Planejamento e Controle	Divisionalizada.	Sistemas recentemente implantados formalmente. Já está aplicado, há ordem da Cúpula Estratégica de seguir cada vez mais.
Instrumentos de Interligação	Adhocrática; Missionária.	Muitos. Formais e informais.
Descentralização	Empresarial.	Centralização verticalizada.

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 12 – Número de vezes que a Estrutura Organizacional foi encontrada na organização estudada



Fonte: Elaboração própria

Logo após, observada por duas vezes durante a análise, está a burocracia empresarial, ou simples. É evidente que, em linhas gerais, a Unicred Central RS se aproxima muito pouco desta estrutura, mais aderente a empresas de porte menor e menos profissionalizadas; faz-se mister observar, entretanto, que na empresa estudada encontra-se uma grande centralização da tomada de decisão, poder e decisões estratégicas na Cúpula Estratégica. Desta forma, encontramos esta estrutura tanto no mecanismo-chave de coordenação, quanto nos parâmetros de *Design*, na centralização.

De forma mais frequente – três vezes – é observada a estrutura Missionária. Temos, na organização estudada no presente trabalho, uma cultura cooperativista muito forte, que é muito respeitada em todas as partes da empresa. Lembremos que a Unicred, como sistema, é uma instituição financeira cooperativa, sem fins lucrativos. Logo quando o colaborador é contratado, ele é incentivado a participar de treinamentos sobre cooperativismo e, caso não se adaptar nesta cultura, terá muitas dificuldades de integração e desenvolvimento profissional. Assim, podemos ver nitidamente esta estrutura em parâmetros de *design* como formalização do comportamento, treinamento e doutrinação e, por fim, nos instrumentos de interligação da organização.

A segunda estrutura mais observada na organização, com quatro apontamentos, foi a adhocrática. Isso se deve, primeiramente, à grande quantidade de instrumentos de interligação vistos na empresa, o que traz à instituição o ajuste mútuo entre estes funcionários aparecendo como um dos principais mecanismos de coordenação. Além disso, observou-se, durante a análise, a existência de projetos

pontuais e multidisciplinares, onde equipes são formadas para desenvolver um produto, serviço ou algum eventual trabalho definido em conselho. As unidades, então, se agrupam de forma improvisada, sem formalidades e processos, caracterizando, neste aspecto, a estrutura adocrática, ou inovadora. Como já visto também, o ajuste mútuo observado na organização traz a ela a caracterização desta estrutura como uma das principais observadas na instituição estudada.

Por estrutura divisionalizada, ou diversificada, observada seis vezes nas análises realizadas, entende-se aquela organização que cria divisões na empresa de acordo com sua variedade de produtos e serviços. Cada divisão desta é uma nova e pequena empresa, que irá entregar seus resultados com a gestão de sua linha intermediária, caracterizada na Unicred Central RS por seus gerentes. Vemos esta estrutura aparecendo nos mecanismos de coordenação, na especialização do trabalho, no treinamento de doutrinação – visto que há certas especialidades nas atividades diárias –, no agrupamento e tamanho das unidades, e, por fim, nos sistemas de planejamento e controle, onde já se observa bastante formalidade, com as novas ferramentas implantadas, e se tem a expectativa de, cada vez mais, aprimora-las para que estejam de vez na cultura da instituição.

Em resumo, portanto, temos que, pela natureza do negócio da Central RS e por sua posição no sistema, é uma empresa que precisa fazer diferentes entregas, de variados produtos e serviços e, para tanto, divide-se em pequenas empresas, com expectativas de resultados bem distintas entre si. Desta forma, a estrutura em que a empresa mais se encaixa é a divisionalizada; é preciso pontuar, entretanto, que o mercado em que a organização está inserida tem apresentado grandes avanços tecnológicos e inovações. Quem não acompanhar estas rápidas mudanças, provavelmente terá dificuldades na geração de novos negócios e perderá fatias importantes de sua base de clientes. Conseqüentemente, a estrutura adocrática oferece à empresa muitas de suas características e, assim, permite que a organização consiga se manter competitiva em seu segmento. Por fim, há uma particularidade na instituição estudada que, além de ser importante para fins sociais, é fundamental, também, para a visão do mercado em relação à empresa. A Unicred é uma instituição cooperativa, e isso a torna diferente frente aos grandes *players* do mercado, como

Santander, Itaú e outros bancos. Portanto, cada colaborador tem uma missão na empresa, que é a de sustentar a cultura cooperativista e trabalhar, de forma eficiente, tendo sempre em vista esta importante ideologia. A estrutura Missionária, assim, é fortemente observada na organização, emprestando às demais estruturas a importância de seus valores e crenças.

5.6. AS ESCOLAS DE PENSAMENTO ESTRATÉGICO MAIS ADERENTES PARA A REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO CENTRALIZADO NA CENTRAL UNICRED RS

Este trabalho, juntamente com seus objetivos específicos, propôs-se a falar sobre quatro assuntos principais:

- a) Identificar a Unicred Central Rio Grande do Sul e suas responsabilidades frente ao sistema;
- b) Caracterizar as cinco partes da organização, os mecanismos de coordenação e os parâmetros de *design* propostos por Mintzberg, na estrutura da Central Rio Grande do Sul da Unicred;
- c) Analisar a estrutura da Central Rio Grande do Sul da Unicred, identificando-a com uma das estruturas propostas por Mintzberg;
- d) Identificar as escolas de pensamento estratégico mais aderentes para que sejam utilizadas na realização do Planejamento Centralizado na organização Central Rio Grande do Sul da Unicred.

Os itens a), b) e c) já foram abordados ao decorrer dos capítulos e subcapítulos anteriores. Resta agora, portanto, a identificação das escolas de pensamento estratégico que serão utilizadas na eventual realização do Planejamento na organização. Desta forma, este ponto 5.6. será utilizado para finalizarmos esta análise.

Observou-se, na análise da estrutura da empresa, que se pode aproximar três configurações empresariais da estrutura organizacional da Unicred Central RS, tendo como principal a estrutura divisionalizada e, como auxiliares, as estruturas adocrática

e missionária. Desta forma, optou-se por dividir em três diferentes planos a escolha das escolas estratégicas:

- a) Necessidades Internas e da Natureza do Negócio;
- b) Necessidades Internas, Políticas e Culturais;
- c) Necessidades Externas, de Entendimento de Mercado.

Nas necessidades internas e da natureza do negócio, foi visto, de acordo com o que foi observado na Empresa, ou seja, sua forma predominantemente divisionalizada, a relevância de um planejamento centralizado para o sistema, para que haja diretrizes formais do negócio a médio e a longo prazo, algo, hoje, pouco elaborado na instituição. Este planejamento centralizado deve conter metas, programas distintos para cada área da empresa, orçamentos, entre outros, visando, então, a uniformidade dos objetivos entre os colaboradores para que todos estejam cientes da importância de seu trabalho não apenas para a operação de curto prazo, mas também para que a empresa, como um todo, tenha um futuro saudável, de geração de diferentes negócios e crescimento orgânico. A Escola de Planejamento, proposta por Henry Mintzberg, de natureza prescritiva, encaixa-se perfeitamente nesta necessidade e, portanto, é aderente para o desenvolvimento das estratégias de longo prazo da organização.

Para as necessidades internas políticas e culturais, precisa-se relevar a importância do que vimos no ponto 5.5. deste trabalho, que além da estrutura divisionalizada, há a forte influência da configuração missionária na instituição, representada pelo cooperativismo. A Central RS, como pontuou-se durante este trabalho, tem como Núcleo Estratégico representantes de todas as cooperativas filiadas ao sistema, que fazem parte do Conselho de Administração. Desta forma, não será possível a implantação de um Planejamento Centralizado bem-sucedido se não observarmos os conflitos de poder entre as cooperativas, que, eventualmente, podem apresentar interesses distintos. Desta forma, a Escola de Poder e a Escola Cultural são aderentes à organização quando se pensa não apenas no Planejamento Centralizado, mas em qualquer mudança relevante a ser implantada na instituição.

Ambas de natureza descritiva, primeiramente observa-se a Escola de Poder, que visualiza a formulação da estratégia como processo de negociação, persuasão e confrontação entre os principais agentes que dividem o poder na empresa, além de enxergar a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros, para negociar estratégias de seu interesse.

Além desta, há a Escola Cultural, que formula estratégias como um processo coletivo. Em uma instituição cooperativa, é impossível deixar de dar importância para esta escola em qualquer ação a ser realizada na empresa. Apesar de o poder se concentrar em um núcleo muito bem definido, é preciso que este próprio núcleo insira o discurso de participação de todos na elaboração de uma nova estratégia, sob pena de se perder, gradativamente, a cultura cooperativista na instituição.

Por fim, além do que temos internamente, a organização precisa olhar com cuidado para seu mercado. É um segmento de alta mudança, competição e canibalismo. Por este motivo, inclusive, observa-se características das estruturas adhocráticas na instituição estudada. Portanto, à nível macro, tem-se as necessidades externas à empresa, que são aquelas que observam onde a instituição está inserida, quais suas ameaças e oportunidades no ambiente onde se encontra e outros importantes fatores.

É preciso, então, um aprofundado estudo não apenas da própria instituição, mas também das outras empresas e do mercado onde elas coexistem. A Escola de Posicionamento, de natureza prescritiva, é aderente a este ponto e fundamental para que a empresa objeto deste estudo tenha sucesso nas implantações de suas estratégias e ações.

Visualiza-se, portanto, de forma resumida, na Figura 11, as escolas aderentes à organização na eventual realização de seu Planejamento Centralizado.

Figura 11 – Escolas de Estratégia aderentes à organização



Fonte: Elaboração própria

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha o desafio de, além de desenhar a estrutura da organização e visualizar onde ela se encontra sistemicamente, entender a estrutura organizacional da Unicred Central RS para que fosse possível definir escolas estratégicas, propostas por Henry Mintzberg, na finalidade da elaboração de um Planejamento Centralizado sistêmico. Sem estes entendimentos, seria temeroso a implantação de qualquer projeto desta magnitude, visto que grande parte da expectativa de sucesso, devido à diversidade de particularidades e peculiaridades deste sistema, está diretamente ligada ao entendimento dos pontos já citados.

Para chegar a seus objetivos, o trabalho propôs, então, primeiramente a retomar os temas das obras de Henry Mintzberg “Criando Organizações Eficazes” e “Safári de Estratégia”, resumindo seus principais pontos e, é claro, abordando aqueles mais importantes para a análise da organização objeto deste estudo. Observou-se os principais mecanismos de coordenação, os parâmetros de *design*, o contexto da instituição, ou fatores situacionais, e, por fim, as escolas estratégicas propostas pelo autor.

Desta forma, foi necessária uma análise da organização sob o viés de pessoas que lá trabalham já há algum tempo e que entendam como funcionam os processos, os conflitos de poder, a cultura, enfim, os principais pontos que ajudam a explicar a estrutura organizacional. Com entrevistas, questionários e coleta de materiais, a pesquisa de campo foi realizada, embasando, então, a análise realizada posteriormente, que viria a trazer as conclusões necessárias para que os objetivos deste trabalho fossem integralmente alcançados.

A Unicred Central RS é uma empresa nem jovem, nem velha, com cerca de 25 anos de constituição. Está em um mercado altamente consolidado e oligopolizado por poucos e poderosos *players*. Além disso, a organização possui uma característica que compartilha com poucas empresas deste segmento no Brasil, que é a peculiaridade de ser uma instituição cooperativa, sem fins lucrativos, que tem, além de direitos e opções oferecidas por lei, deveres e obrigações frente à sociedade e às pessoas que

atende. Esta mistura de características faz com que a empresa seja particular quando comparada a outras do mesmo segmento. Desta forma, caso fosse optado por definir apenas uma estrutura burocrática para explicar a complexidade da instituição, muitas das nuances encontradas na organização seriam perdidas.

A estrutura divisionalizada, no presente caso, ajuda a entendermos o segmento em que a empresa está inserida. São diversos produtos e serviços oferecidos, cada um com suas particularidades. Portanto, pequenas e novas unidades se formam, coordenadas por gerentes, com expectativas diferentes de *outputs*, para atender às cooperativas de forma eficiente. Ainda na linha da organização, vive-se um contexto onde as *fintechs* vem crescendo e ameaçando o poder das instituições tradicionais. Por isso, uma empresa que quer sobreviver neste contexto, precisa estar atenta às inovações do mercado, bem como às novas configurações de trabalho propostas para acolher as novas gerações. A estrutura adocrática auxilia a estrutura divisionalizada a, além de entregar os padrões necessários para suprir o que se espera de uma instituição financeira, inovar o suficiente para sobreviver em um contexto de revolução tecnológica.

Além dos fatores já citados, que trazem à organização a influência de duas importantes estruturas, faz-se mister lembrar a existência da cultura cooperativista na instituição e a necessidade de tê-la em mente, seja por diferenciação competitiva, seja por missão ou propósito. Então, a estrutura missionária, onde encontra-se uma forte doutrinação aos colaboradores sobre os valores existentes na organização, empresta um pouco de suas características para as já consolidadas estruturas anteriormente vistas.

Esta mistura de ideias faz com que tenhamos a necessidade de escolher cuidadosamente as escolas estratégicas a serem utilizadas em um Planejamento Centralizado, ou em qualquer trabalho a ser realizado na instituição. Quatro escolas foram pontuadas, sendo duas de natureza prescritiva, e duas de natureza descritiva. A Escola de Planejamento propõe a elaboração de um Planejamento Centralizado formal à instituição, com metas, objetivos e processos bem definidos; enquanto isso, a Escola de Posicionamento vê o segmento e o mercado em que a organização está

inserida, cuidando seus pontos fortes e fracos, suas fraquezas, ameaças, oportunidades e forças; ao mesmo tempo, as escolas de Poder e Cultural tratam, com negociação e persuasão, a miscigenação de culturas existente na empresa, tendo ela um Núcleo Estratégico grande e variado, com interesses e objetivos diferentes.

A Unicred Central RS apresenta indícios de amadurecimento. Novos sistemas de controle estão sendo implantados e a empresa está se consolidando em seu mercado de atuação. Poucos, ou nulos, foram os trabalhos que trataram das teorias de Henry Mintzberg em instituições cooperativas. Propõe-se, a partir deste presente estudo, que outros sejam realizados em diferentes sistemas cooperativos para que se possa distinguir as empresas desta natureza (cooperativas), em segmentos diferentes à empresa objeto deste estudo. Propõe-se, também, a utilização deste trabalho como base para o desenvolvimento do Planejamento Centralizado da companhia. Além disso, sugere-se, por fim, a observação dos pontos tratados neste trabalho ao longo dos anos, para verificação dos funcionamentos daqueles projetos em fase de implantação ou ainda não consolidados na organização.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Bethania Mendes de Brito. **A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FRENTE ÀS ESTRATÉGIAS DE AQUISIÇÃO: UM CASO EM MINAS GERAIS**. 2002. 98 f. TCC (Pós-graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

ANGELONI, M. T.; MUSSI, C. C. **Estratégias: formulação, implementação e avaliação – o desafio das organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HISTÓRIA UNICRED – UNICRED DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.unicred.com.br>>. Acesso em: 14 abr. 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

KOTLER, P.; e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Disponível em: <<http://www.cooperativismodecredito.coop.br>>. Acesso em: 12 abr. 2018.

SILVA, C. L. M.; e FONSECA, V.S. **Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de Uma Empresa Familiar**. 1993. ARTIGO (Pós-graduação) - Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 1993.

VASCONCELLOS, Paulo. **Planejamento Centralizado**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.

**APÊNDICE A – Perguntas Realizadas aos Colaboradores das Cooperativas e
da Central RS em Entrevistas**

Entrevista – Aplicada aos Colaboradores do Sistema

NOME:

FUNÇÃO:

TEMPO DE EMPRESA:

COOPERATIVA:

ENTREVISTA COM OS COLABORADORES

Pergunta 1 – Qual sua percepção de como é a estrutura organizacional da Central RS?

Pergunta 2 – Como é a estrutura organizacional da sua área?

Pergunta 3 – Qual sua percepção de como é realizada a gestão da Central RS?

Pergunta 4 – Como é realizada a gestão da sua área?

Pergunta 5 – Como são realizadas as contratações para sua área?

Pergunta 6 – Qual você definiria como a variável mais importante para o processo decisório da Central RS?

Pergunta 7 – Como é a atuação da Unicred frente ao mercado que está inserido?

Pergunta 8 – Qual o grau de complexidade dos sistemas de informação da empresa? Por quê?

Pergunta 9 – Como, em sua percepção, a Central Rio Grande do Sul interage com as cooperativas filiadas, com as outras Centrais e com a Confederação Unicred?

Pergunta 10 – Como você se comunica com e se aproxima dos demais funcionários e áreas da empresa?

APÊNDICE B – Questionário Aplicado aos Colaboradores da Central RS

Questionário – Aplicado aos Colaboradores do Sistema**NOME:****FUNÇÃO:****TEMPO DE EMPRESA:****COOPERATIVA:****QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES DA UNICRED****Instruções: Marque a alternativa que você mais concorda, sendo:****1 – Discordo totalmente****6 – Concordo totalmente**

Pergunta 1 – A cultura cooperativista está muito presente no dia a dia da Central RS:

 1 2 3 4 5 6

Pergunta 2 – A empresa investe em treinamentos aos colaboradores:

 1 2 3 4 5 6

Pergunta 3 – Vejo o sistema Unicred descentralizado no aspecto organizacional:

 1 2 3 4 5 6

Pergunta 4 – Minhas ações e projetos são aceitos na organização:

 1 2 3 4 5 6

Pergunta 5 – O resultado é mais importante que os meios para chegar a ele:

 1 2 3 4 5 6

Pergunta 6 – Há muitos materiais de processos, manuais, em minhas atividades:

 1 2 3 4 5 6

Pergunta 7 – As decisões tomadas são de ciência de toda a empresa:

 1 2 3 4 5 6

Pergunta 8 – Resolvo a maioria dos problemas com meus pares:

1 2 3 4 5 6

Pergunta 9 – Faço o que está em meu *job description*:

1 2 3 4 5 6

Pergunta 10 – Tenho muita participação nas decisões tomadas:

1 2 3 4 5 6

Pergunta 11 – Tenho autonomia em minhas atividades diárias:

1 2 3 4 5 6

Pergunta 12 – Comunico-me bem com os demais funcionários:

1 2 3 4 5 6