

HÉLIO BATISTA

Burocracia e Poder: Um Estudo Crítico Sobre o Uso dos Sistemas de Informação em
uma Empresa de Crédito ao Consumidor

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Nove de Julho, para obtenção
do título de **Mestre Profissional em
Administração de Empresas.**

São Paulo
2003

HÉLIO BATISTA

Burocracia e Poder: Um Estudo Crítico Sobre o Uso dos Sistemas de Informação em
uma Empresa de Crédito ao Consumidor

Dissertação apresentada ao Centro
Universitário Nove de Julho, Centro de pós-
Graduação, como exigência parcial para
obtenção do título de **Mestre Profissional
em Administração de Empresas.**

Orientadora: Prof^a. Isabella F. G. Vasconcelos

São Paulo

2003

Batista, Hélio

Burocracia e Poder: Um Estudo Crítico Sobre o Uso dos Sistemas de Informação em uma Empresa de Crédito ao Consumidor
São Paulo: s.n., 2002 - xxp..

Projeto apresentado (Mestrado Profissional em Administração de Empresas)
Centro Universitário Nove de Julho - Uninove

Orientadora Prof^a. Isabella F. G. Vasconcelos

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a memória de meu pai, Manoel Zacharias Batista, que apesar de não ter vivido o bastante para participar deste momento, sentia-se muito orgulhoso em poder dar a seus filhos o mais precioso de todos os bens, a educação e a cultura e a minha querida mãe Anésia Muniz Batista que sempre me protegeu.

A minha esposa Angelina e a meus filhos Denise, Denílson, Denisard e Daniela que pacientemente souberam aceitar a minha ausência enquanto eu me dedicava aos estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus nosso Pai Criador por ter permitido que eu vivesse com humildade e dignidade para realizar este sonho que me acompanha desde a adolescência.

Aos mensageiros divinos que me acompanham e que me orientam na trajetória desta vida

Agradeço especialmente a Maria José Nazia Zeno que sempre me incentivou e muito colaborou para que este trabalho se realizasse.

Agradeço a minha orientadora professora Isabella de Freitas Gouveia de Vasconcelos e todo corpo docente do Programa de Mestrado do Centro Universitário Nove de Julho que não mediram esforços no desempenho de suas atividades.

Agradeço ainda a todos os colegas de curso que sempre me incentivaram e me apoiaram para que conseguisse esta conquista.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
SUMÁRIO	vi
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1 - INTRODUÇÃO	xi
2 - Objetivo	xi
3 - Justificativa do Tema	xi
4 - Problemática e Metodologia de Pesquisa	xii
CAPÍTULO I	1
Da Organização Mecânica (Sistema Fechado) à Organização Orgânica (Adaptativa)	1
1.1. As Organizações Burocráticas	1
1.2. Administração Científica	3
1.3. Críticas à Administração Científica	4
1.4. As Organizações Vistas como um Organismo.....	4
1.5. Integração das Necessidades dos Indivíduos e das Organizações.	5
1.6. Sistemas Sociotécnicos	6
1.7. Reconhecimento da Importância do Ambiente – Organização como um Sistema Aberto.	6
1.8. Implicação Prática das Organizações Vistas como Sistemas Abertos.	7
1.9. A Teoria da Contingência.	7
1.10. Organizações Mecanicistas Versus Organizações Orgânicas.	8
1.11. O Modelo Mecânico.....	10
1.12. O Sistema Orgânico	10
CAPÍTULO II	11
Da Organização Adaptativa à Organização Política: A Construção do Ambiente Organizacional	11
2.1. Uma Evolução dos Conceitos Sobre o Meio Ambiente.....	11
2.2. A Organização se Adapta ao Ambiente	11

2.3. A Organização Ativa que Constrói e Influencia o seu Meio Ambiente de Negócios.....	11
CAPÍTULO III.....	14
A Teoria da Burocracia e os Pressupostos da Análise de Poder de Michel Crozier.....	14
3.1. A Teoria da Burocracia	14
3.1.1. Ação Coletiva.....	15
3.1.2. Efeitos Inesperados (“Effets Pervers”).....	15
3.1.3. Problemas da Ação Coletiva	16
CAPÍTULO IV	17
4.1. Problemática e Método de Pesquisa.....	17
4.2. Reflexão Sobre o Método de Estudo de Caso	18
4.2.1. Estudo de Caso como Estratégia de Pesquisa	18
4.2.2. Comparando Estudo de Caso com Outras Estratégias de Pesquisa.	19
4.2.3. Quando Utilizar cada Estratégia.....	20
F2 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	21
4.2.4. Preconceitos Tradicionais em Relação a Estratégia de Estudo de Caso	23
4.2.5. Variação Dentro dos Estudos de Caso como Estratégia de Pesquisa.....	25
4.2.6. Conduzindo Estudo de Caso: Coleta de Evidências	25
▪ Documentação.....	26
▪ Registros em Arquivos	26
▪ Entrevistas	27
▪ Observação Direta.....	28
▪ Observação Participante.....	28
▪ Artefatos físicos	29
4.2.7. Analisando as Evidências do Estudo de Caso.....	30
4.2.8. Estratégias Analíticas Gerais, a Necessidade por uma Estratégia Analítica.....	30
4.2.9. Duas Estratégias Gerais.	31
▪ Baseando-se em Proposições Gerais.....	31
▪ Desenvolvendo uma Descrição do Caso.....	31
4.2.10. Métodos Principais de Análise.....	32
▪ Adequação ao Padrão	32
▪ Variáveis Dependentes Não-equivalentes Tidas como Padrão.....	32
▪ Explicações Concorrentes como Padrão	32
▪ Padrões mais Simples.....	33
▪ Precisão da Adequação ao Padrão.....	33
4.2.11. Exigindo-se uma Análise de Alta Qualidade	33
4.3. Crozier.....	34
4.3.1. A Metodologia de Pesquisa de Michel Crozier:- A Análise Estratégica das Organizações	34
CAPÍTULO V - APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA	37
5.1. Histórico da empresa.....	37

5.2. Organograma da Empresa	38
CAPÍTULO VI - FUNCIONAMENTO DA EMPRESA	49
6.1. Relacionamento Empresa lojista	49
6.2. Administração	50
6.3 - Atendimento ao Cliente Consumidor - Concessão de crédito	51
6.4 - Processamento dos documentos.....	53
6.5. - Pagamento aos Lojistas.....	55
6.6. - Cobrança e Fluxo de Caixa.....	57
6.7. - Informatização e Modernização Tecnológica.....	58
CAPITULO VII - REPOSTA ÀS QUESTÕES DE PESQUISA.....	60
CAPÍTULO VIII - CONCLUSÃO FINAL.	65
ANEXOS.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	102

RESUMO

Nesta pesquisa aplicamos a Teoria de Michel Crozier, importante sociólogo francês, ao estudo do funcionamento de uma empresa de crédito ao consumidor do estado de São Paulo. Os pressupostos da análise crozieriana embasam-se no conceito de que as regras e estruturas organizacionais operam de modo indireto e não determinam o comportamento dos atores sociais, mas induzem jogos de poder e comportamentos. Os atores sociais podem colaborar ou não colaborar, buscando negociar melhores condições de inserção no sistema e obter um maior controle de recursos, atendendo aos seus objetivos e interesses pessoais. No entanto, ao lutar pela realização de seus interesses pessoais, os atores sociais devem jogar a partir das opções fornecidas pelo sistema e, desta forma, estarão, mesmo dentro de um nível mínimo, cumprindo em parte os objetivos organizacionais. Mostramos como nesta organização os interesses de um grupo específico se sobrepuseram aos interesses da própria organização que, adotando um sistema ineficaz para garantir interesses de um grupo de atores sociais específicos e ganhos a curto prazo, não considerou o planejamento a médio e longo prazo e quase foi à falência.

ABSTRACT

In this research we define social actors interests as a complex set of predisposition embracing goals, values, desires, expectations and other orientations and inclinations that lead a person to act in one direction rather than another. Organizations rules define areas of concern that social actors wish to reserve or enlarge, positions that they wish to protect or achieve. We show in our study that an organization is a political arena that define “areas” where social actors interests collide. Fortunate social actors are able to control fundamental resources for the organization they belong. They have some kind of knowledge or know-how the organizational group need for its survival. In this case, these social actors earn more power in the organization and they are able to negotiate advantages and benefits. Our study show how information systems can be used for a group of social actors to preserve their interests and to increase its power in the organization.

1 - INTRODUÇÃO

Este trabalho é baseado no pressuposto que as organizações são arenas políticas, compostas por grupos de atores sociais com interesses próprios, que agem estrategicamente procurando utilizar-se dos recursos organizacionais para o atingimento de seus interesses específicos.(Morgan, 1996)

Neste trabalho analisaremos de modo crítico a utilização dos sistemas de informação responsáveis pelos pagamentos dos lojistas em uma empresa de prestação de serviços crédito ao consumidor, mostrando como um determinado grupo organizacional utilizou a tecnologia de modo indevido para obter vantagens mantendo sistemas ineficientes que junto com outros fatores, foram responsáveis por prejuízos financeiros e pela insolvência da empresa a médio prazo.

Para analisarmos estes fatos, procuraremos reconstruir através da análise estratégica das organizações, do sociólogo Michel Crozier (Crozier, 1981)(Crozier e Friedberg, 1977) os jogos de poder dos principais grupos organizacionais desta empresa.

Dentro da perspectiva crozieriana, nos interessa verificar quais jogos de poder, conflitos e estratégias dos atores sociais contribuíram para o fracasso econômico da organização estudada. Focalizaremos pois em nosso estudo os aspectos internos e políticos da organização.

2 - Objetivo

Pretendemos neste trabalho analisar os jogos de poder entre os atores sociais da organização estudada, mostrando como os conflitos e interesses específicos de cada grupo contribuíram para o fracasso econômico da organização estudada.

3 - Justificativa do Tema

Em nossa revisão de literatura mostramos como a análise estratégica das organizações de Michel Crozier é considerada uma abordagem válida do ponto de

vista acadêmico, baseando-se em uma perspectiva que considera as organizações como arenas políticas complexas.

A escolha da utilização desta perspectiva teórica justifica-se do ponto de vista acadêmico, como mostramos em nossa revisão de literatura.

4 - Problemática e Metodologia de Pesquisa

A problemática a ser estudada nesta pesquisa é referente aos fatos organizacionais que levaram a organização estudada a ir quase à falência nos anos 90.

Nossa problemática pode ser expressa na seguinte pergunta:

Quais características internas da organização contribuíram para os resultados financeiros negativos obtidos pela empresa nos anos 90?

A partir desta problemática, seguem as seguintes questões de pesquisa:

a) Quais diversos subgrupos da organização estudada e suas principais características?

b) Quais são os principais conflitos e jogos de poder encontrados neste sistema organizacional?

c) Como estes conflitos e jogos de poder contribuíram para a quase falência econômica da organização estudada?

Como realizaremos um estudo aplicando a teoria de Michel Crozier, adotaremos a metodologia da análise estratégica das organizações desenvolvida por este autor e adaptada à sua teoria.

Apresentaremos em detalhe a problemática e a metodologia estudada no capítulo IV, dedicado à metodologia.

Capítulo I

Da Organização Mecânica (Sistema Fechado) à Organização Orgânica (Adaptativa)

1.1. As Organizações Burocráticas

Faremos uma breve revisão da literatura mostrando a evolução do conceito de organização desde o modelo mecânico até apresentarmos a visão política das organizações compatíveis com a teoria croziana, que embasará o presente estudo

A palavra organização tem suas origens na palavra grega “organon”, que significa ferramenta. Sendo ferramenta, um dispositivo mecânico, criado e desenvolvido para auxiliar na realização de determinadas atividades. O conceito foi expandido para tarefas, metas, propósitos e objetivos, tornando-se os conceitos fundamentais da organização. Isto porque raramente organizações são criadas com fim em si mesmas, elas são instrumentos para alcançar outros fins.(Morgan, 1996)

Com a revolução industrial, muitos artesãos habilitados que trabalhavam em suas casas e oficinas, deixaram esse tipo de atividade para trabalharem em atividades não especializadas, nas fábricas. Os donos das fábricas passaram a perceber que a eficiência das máquinas exigia mudanças no planejamento e controle do trabalho. Assim passaram a intensificar a divisão das tarefas, tornando-as cada vez mais especializadas. A medida em que os fabricantes procuravam aumentar sua eficiência, a liberdade de ação dos operários foi sendo reduzida em favor do controle das máquinas. Para disciplinar os operários e fazê-los aceitar as novas e rigorosas rotinas de produção, foram introduzindo novos procedimentos técnicos. (Taylor, 1911)

As organizações militares tem sido o protótipo para as organizações mecanicistas desde os tempos de Frederico, “O Grande da Prússia”, que fez reformas que serviram para transformar soldados em autômatos. Seu propósito era transformar o exército em um mecanismo que operasse por meio de peças padronizadas distribuídas em uma escala hierárquica rigorosa, que fossem fáceis de serem substituídas e que simplesmente obedecessem. O planejamento então era feito no alto da escala. (Morgan, 1996)

Na medida em que os empresários procuravam formas organizacionais adequadas as suas tecnologias, muitas das idéias de Frederico, o Grande, foram utilizadas, para solucionar problemas criados pelo desenvolvimento produtivo.(Morgan, 1996)

Foi no início do século XX que se conseguiu formular uma teoria abrangente da organização e da administração, muito embora antes disso, muitas tentativas tenham sido feitas.

Max Weber foi um dos primeiros a observar os paralelos entre a mecanização da indústria e a organização burocrática. Ele notou que a forma burocrática rotiniza o processo administrativo da mesma forma que a máquina rotiniza a produção, apresentando em seu trabalho a primeira definição abrangente de burocracia. Como sociólogo, suas preocupações eram com os efeitos que o processo de burocratização teria sobre o lado humano da sociedade. Na sua visão, a abordagem burocrática poderia rotinizar todos os aspectos da vida humana, limitando a capacidade de ação espontânea, trazendo graves conseqüências políticas, ao minar formas de organização mais democráticas. (Weber, 1947)

Ao contrário de Weber, os grupos teóricos e profissionais da administração, que estabeleciam as bases para a “Teoria Clássica de Administração” e “Administração Científica”, defendiam a burocratização. (Taylor, 1911)

Para a Administração Clássica, administrar é um processo de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Estes conceitos lançaram as bases das modernas técnicas de administração por objetivos, sistema de planejamento programação e orçamento e outras que enfatizam o controle e o planejamento racional. Cada uma dessas idéias é uma combinação de princípios militares e de engenharia. Seus princípios são similares ao tipo de organização representada por organograma, com padrão de cargos bem definidos, organizados de forma hierárquica, através de linhas de comando e de comunicação. (Daft, 2000)

Em resumo, a teoria clássica da administração vem em sua essência, sugerir que as organizações devem ser sistemas racionais que funcionem da forma mais eficiente possível. Elas reconhecem a necessidade de liderança, iniciativa, espírito de união e um equilíbrio entre os aspectos humanos e técnicos, porém sua orientação

principal é fazer os humanos se adaptarem aos requisitos da organização mecânica. (Daft, 2000);(Alves, 2000)

Além disso a teoria clássica considera a administração um sistema fechado. A teoria clássica de administração não trata do meio ambiente enquanto variável. Considera que se bem regulado o sistema organizacional funcionará bem. Não analisa, no entanto as transformações do ambiente.(Motta e Vasconcelos, 2002)

1.2. Administração Científica

Desenvolvida por Frederick Taylor, a Administração Científica foi a base do planejamento do trabalho na primeira metade do século XIX e prevalece até os dias atuais.

Ao gerente, único ser pensante, cabe a responsabilidade de organizar, planejar e determinar maneiras eficientes de fazer o trabalho. Cabe ainda a ele escolher e treinar pessoas para fazer o trabalho e ao trabalhador cabe apenas executar as tarefas. (Taylor, 1911)

Taylor propõe o uso de estudos de tempos e movimentos para padronizar o trabalho, exigindo assim observação e medição rigorosa para encontrar o melhor modo para as tarefas serem executadas, até mesmo para as tarefas mais simples.(Vasconcelos, Motta, Pinochet e Segalla, 2001)

A tecnologia absorveu as idéias tayloristas, introduzindo-as nas linhas de montagem das fábricas, transformando os trabalhadores em assessorios das máquinas, que determinam o ritmo de trabalho. A divisão do trabalho nos escritórios, em componentes especializados, para serem atribuídos a diferentes empregados, são influências dos princípios de Taylor. (Taylor, 1911)

Os princípios Tayloristas permitem aumentar a produtividade e substituir artesãos habilidosos por trabalhadores qualificados, mas com um custo humano muito alto, pois os trabalhadores são reduzidos a autômatos. Nos métodos Tayloristas de organização, os problemas humanos são óbvios. Nas linhas de montagem, o trabalho é entediante e alienante, os trabalhadores devem cumprir um ciclo contendo várias operações em tempo muito curto e repeti-lo durante todo o turno de trabalho. (Wood Jr., 2000);(Faria e Meneguetti, 2002)

1.3. Críticas à Administração Científica

A Teoria Clássica de Administração e a Administração Científica foram tidas como a melhor maneira de organizar. Acreditava-se que elas fossem a solução definitiva dos problemas administrativos. Porém hoje sabemos que muitas vezes elas são a base dos problemas administrativos modernos. (Wood Jr., 2000)

Considerando a organização como um processo racional e técnico, a imagem mecânica subestima os aspectos humanos e negligencia o fato de que as tarefas de organização são mais complexas do que as desempenhadas pelas máquinas. (Morgan, 1996);(Daft, 2000)

Segundo a teoria da contingência, as teorias clássicas e científicas de administração funcionam bem quando existe uma tarefa clara a ser desempenhada em ambiente estável e previsível, quando se quer produzir exatamente o mesmo produto, quando a precisão e a eficácia são valorizadas. (Burns e Stalker, 1961)

Em ambientes que necessitam de inovação, elas não funcionam bem, pois a flexibilidade e a ação criativa que são importantes em situações de mudança, são bloqueadas pelas barreiras da divisão mecanicista, entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis. A iniciativa é desencorajada na medida em que as pessoas devem obedecer ordens e ficar em seu lugar sem questionar o que estão fazendo. (Senge, 1990);(Albuquerque e Oliveira, 2002);(Novelli, 2002)

Veremos melhor estes aspectos a seguir.

1.4. As Organizações Vistas como um Organismo.

Considera-se a organização como um organismo buscando sobreviver em um ambiente em mudanças, possibilitando aos administradores conceber as organizações como sistemas adaptativos, em evolução. (Morgan, 1996)

Desta forma, a perspectiva mecânica não é a única forma de se ver uma organização, ela é apenas uma das possíveis abordagens. A perspectiva das organizações orgânicas se opõe a ela. (Morgan, 1996) ;(Bitencourt, 2002)

Segundo a teoria da contingência estrutural, a evolução do mundo corporativo é um reflexo da adaptação das organizações ao ambiente. Com as transformações dos nichos e dos fluxos de recursos de que elas dependem, organizações podem surgir e

desaparecer, se não estiverem adaptadas. A adaptação ao seu ambiente é o fator de sucesso. Diferentes ambientes são favoráveis a diferentes organizações, e diferentes métodos administrativos. (Burns e Stalker, 1961)

Ainda, segundo a teoria da contingência estrutural, organizações burocráticas são mais eficientes em ambientes estáveis, porém encontramos outros tipos de ambientes mais competitivos, tais como alta tecnologia, no setor aeroespacial e de microeletrônica. (Lawrence e Lorsch, 1967)

Várias teorias da organização prevaleceram na segunda metade do século XX, transferindo a atenção da ciência mecânica para a biologia, para analisar a organização, traçando um paralelo entre células, organismos complexos, espécies, ecologia e indivíduos, grupos, população organizacional e sua ecologia social. (Morgan, 1996)

1.5. Integração das Necessidades dos Indivíduos e das Organizações.

De acordo com a visão sociotécnica das organizações, as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e a organização do trabalho podem ser modificados para criar trabalhos mais dinâmicos, levando as pessoas a exercer suas capacidades de autocontrole e criatividade.

Fazer com que os empregados se sintam mais úteis e importantes, através de atribuições mais significativas, do reconhecimento, autonomia e responsabilidade, foi um aspecto que ganhou atenção especial. Herzberg desenvolveu a técnica do “enriquecimento de tarefas” para tornar o trabalho mais interessante para os indivíduos a fim de ajuda-los a se motivarem. (Herzberg, 1959) Esse estilo mais democrático, liberal e participativo apresentou-se como uma alternativa ao autoritarismo da administração científica e da teoria clássica da administração.

A partir de trabalhos de autores como Herzberg, Maslow e McGregor, passou-se a dar muita atenção a adequação do ambiente de trabalho como forma de melhorar a produtividade e satisfação no trabalho e ao mesmo tempo melhorar a qualidade do trabalho, reduzindo ausências no trabalho e rotatividade. (Maslow, 1943); (Herzberg, 1959); (McGregor, 1966)

1.6. Sistemas Sociotécnicos

A escolha de um sistema técnico (estrutura organizacional, plano de cargo ou tecnologia), sempre terá conseqüências humanas e vice-versa, percebendo-se assim que as organizações podem ser compreendidas como sistemas sóciotécnicos. (Emery e Trist, 1965)

As mudanças tecnológicas da mina de carvão na Inglaterra, estudadas por Eric Trist e Ken Banforth, demonstram isso. A introdução da linha de montagem para o corte do carvão quebrou a rede de relações sociais existente na mina, criando graves problemas. Os pesquisadores prometiam o aumento da eficiência, mas isolaram os mineiros e impediram os indivíduos de controlar seu próprio trabalho. A solução foi a conciliação das necessidades técnicas com a eficiência. (Emery e Trist, 1965)

Estudos mostraram que é necessário levar-se em consideração a interdependência das necessidades técnicas e sociais, para planejar ou administrar uma organização, independente de seu porte.

1.7. Reconhecimento da Importância do Ambiente – Organização como um Sistema Aberto.

Reconhecendo-se que indivíduos, grupos e organizações têm necessidades que precisam ser atendidas, invariavelmente as atenções se voltam para o fato de que elas dependem de um ambiente mais amplo. Esse pensamento é fundamental para se abordar a organização como sistema aberto, tendo como princípio que as organizações, assim como os organismos, são abertos e necessitam estar em equilíbrio com o ambiente para sobreviverem. (Lawrence e Lorsch, 1965)

Sistemas abertos estão em constantes trocas com o ambiente. Ciclos de estímulos, transformações internas, respostas e novos estímulos são fundamentais para a sustentação da vida do sistema. (Morgan, 1996)

Os sistemas abertos são auto-reguláveis, mantém-se estáveis em relação ao meio ambiente, ao mesmo tempo em que trocam com esse ambiente, pela realimentação negativa, possibilitando a correção dos desvios, enquanto os sistemas fechados se deterioram. (Morgan, 1996)

Os mecanismos reguladores do sistema aberto são tão diversos quanto ao ambiente. A flexibilidade permite que um sistema aberto evolua a fim de vencer os desafios impostos pelo ambiente, o que mostra que existe mais de uma solução possível (princípio da equifinalidade), contrariando o princípio Taylorista da racionalidade absoluta. (Motta e Vasconcelos, 2002)

1.8. Implicação Prática das Organizações Vistas como Sistemas Abertos.

Os sistemas abertos sugerem que para se organizar, deve-se levar em consideração o ambiente, observando-se as interações da organização com clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos, órgãos do governo e o ambiente, no seu contexto geral. Assim é possível perceber mudanças na tarefa e no ambiente, administrar limites críticos, desenvolver respostas operacionais e estratégias adequadas. (Morgan, 1996);(Motta e Vasconcelos, 2002)

As organizações são assim consideradas um conjunto de subsistemas inter-relacionados e inter-dependentes. Essa forma sistêmica de pensamento nos leva a buscar maneiras para administrar as relações entre subsistemas críticos e o ambiente. (Morgan, 1996);(Motta e Vasconcelos, 2002)

1.9. A Teoria da Contingência.

As principais idéias que servem de base para uma abordagem contingencial da organização são: (Lawrence e Lorsch, 1967)

- a) A organização é um sistema aberto que precisa ser administrado de forma a atender as necessidades internas e se adaptar ao ambiente.
- b) Não existe a melhor forma de organizar, ela depende do tipo de tarefa e do ambiente.
- c) Atingir alinhamento e bons ajustamentos, deve ser a principal preocupação da administração.
- d) Diferentes tarefas exigem formas de abordagens diferentes e diferentes tipos de ambientes exigem diferentes tipos de organização.

1.10. Organizações Mecanicistas Versus Organizações Orgânicas.

Na década de 1960, Tom Burns e G.M. Stalker, realizaram um trabalho estabelecendo a distinção entre as abordagens mecanicistas e orgânicas, da administração e da organização.

Estudando empresas de vários setores, eles mostraram que quando as mudanças se fazem necessárias, sejam elas de ordem tecnológica ou relativas às condições de mercado, os estilos de organização e administração abertos e flexíveis são mais vantajosos. (Burns e Stalker, 1961)

A fábrica de Rayon estudada pelos autores, enfrentava um ambiente estável com tecnologia rotineira, era altamente mecanicista. As funções eram todas bem definidas e as pessoas sabiam com precisão o que se esperava delas e cumpriam de maneira rigorosa as responsabilidades de seus cargos, mas de maneira eficiente permitindo a produção de produtos a preços competitivos.

No entanto a segunda empresa estudada, a empresa de engrenagem de câmbio estava em um ambiente mais incerto e turbulento. Sua tendência era abandonar a abordagem mecanicista para adotar abordagens mais flexíveis. (Burns e Stalker, 1961)

O desenvolvimento de produtos, que muitas vezes eram especificados pelos clientes, exigiam melhoria nos projetos e redução de custos. Os sistemas de autoridade, comunicação e organização do trabalho tinham que ser adaptados às necessidades das diferentes situações. (Burns e Stalker, 1961)

As idéias de Burns e Stalker de que existem muitas formas de organizar, que vão desde a mecânica à orgânica, e que ambientes em mudança exigem formas mais flexíveis, permitiu aos estudiosos demonstrarem que no processo de organizar, muitas escolhas devem ser feitas e que a eficiência depende do equilíbrio entre estratégia, tecnologia, necessidades das pessoas e o ambiente externo. (Burns e Stalker, 1961)

No entanto foi a partir dos estudos liderados por Paul Lawrence e Jay Lorsch que se chegou à compreensão plena da teoria da contingência. (Lawrence e Lorsch, 1967)

Essa pesquisa baseou-se na idéia de que são necessários diferentes tipos de organizações para lidar com mercados diferentes e diferentes condições tecnológicas e na idéia de que em ambientes incertos e turbulentos as organizações necessitam de um alto grau de diferenciação interna, em relação as que funcionam em ambientes mais estáveis.

Seus estudos envolveram organizações de alto e baixo desempenho em três setores, com índices de crescimento alto, baixo e moderado, e de mudança de mercado e de tecnologia.

Como exemplo de ambiente turbulento, foi escolhida a indústria de plástico, para exemplificar ambiente estável foi escolhido a industria de embalagens padronizadas e a indústria de alimentação como exemplo de ambiente intermediário. (Lawrence e Lorsch, 1967)

Os resultados obtidos, por Lawrence e Lorsch, comprovaram que empresas bem sucedidas, em cada ambiente, tem grau apropriado de diferenciação e integração, e que o grau de diferenciação entre departamento tende a ser maior na indústria de plásticos e menor na indústria de embalagens padronizadas. Desta forma, eles aprimoraram a teoria contingencial, mostrando que é necessário mudar o estilo de organização entre subunidade organizacional, devido às características de seu subambiente. Os departamentos de produção eram mais burocráticos, tinham tarefas e metas mais definidas, com prazos mais curtos. Os departamentos de pesquisas e desenvolvimento, tinham objetivos definidos de forma menos rígida, prazos mais longos e eram mais informais. Assim os estilos gerenciais e organizacionais variavam, de acordo com a natureza do ambiente. Em ambientes estáveis, o modelo burocrático de regras e hierarquias parecia funcionar bem, porém em ambientes mais turbulentos, eles precisavam ser substituídos por outros modelos, tais como trabalho em equipe, com profissional qualificado para coordenar e solucionar conflitos.

Lawrence e Lorsch aprimoraram a idéia de que certas organizações precisam ser mais orgânicas do que outras, sugerindo que o grau de organicidade varia dentro da própria organização. Mesmo no ambiente dinâmico de uma empresa eletrônica, certos setores da produção exigem definições e controles mais bem definidos do que o trabalho em outras áreas. (Lawrence e Lorsch, 1967)

1.11. O Modelo Mecânico

Em resumo, o modelo mecânico é o tipo de sistema organizacional adequado a situações estáveis de mercado e tecnologia.

Suas principais características são: a divisão administrativa em tarefas detalhadamente definidas; definição hierárquica clara de controle onde o conhecimento e a coordenação esta centralizada na cúpula da hierarquia; comunicação e interação vertical de cima para baixo; lealdade a empresa e obediência aos superiores; reforço dos controles burocráticos levando a um sistema fortemente articulado e burocrático. (Lawrence e Lorsch, 1967)

1.12. O Sistema Orgânico

Em resumo, o sistema orgânico é mais adequado a mercados turbulentos, onde existe grande ocorrência de mudanças rápidas de tecnologia.

Suas características principais são: o contínuo ajusta e redefinição das tarefas; instituição da mudança como elemento natural; valorização da perícia, do técnico de alto nível com conhecimento especializado; ambiente gerencial valorizando a criatividade e a inovação; administração descentralizada, baseada nas relações informais, em substituição ao controle burocrático; autonomia controlada para os empregados; livre comunicação a qualquer nível, conforme necessidade do processo; envolvimento e comprometimento com os objetivos da organização.(Lawrence e Lorsch, 1967)

Apresentaremos a seguir a visão política das organizações que constroem ativamente o meio ambiente onde atuam. Esta não é compatível com a teoria croziana, que adotaremos neste trabalho.

Capítulo II

Da Organização Adaptativa à Organização Política: A Construção do Ambiente Organizacional

2.1. Uma Evolução dos Conceitos Sobre o Meio Ambiente

Como vimos no capítulo I, a teoria Clássica de Administração tem como premissa distinguir de forma clara o interior da organização de seu exterior. Porém foi nos anos 60, através da corrente chamada “Contingência Estrutural”, que o meio ambiente passou a ser um dos temas centrais da Administração. (Lawrence e Lorsch, 1967; 1969)

2.2. A Organização se Adapta ao Ambiente

O ponto comum entre essas pesquisas é o fato delas terem considerado que o meio ambiente impõe uma série de exigências objetivas à organização, as quais elas não podem escapar, sem terem queda de produtividade e desempenho.

Neste aspecto, o meio ambiente é considerado um ente “imaterial” independente das organizações, ao qual elas devem se adaptar de forma passiva. (Motta e Vasconcelos, 2002);(Vasconcelos, 2002);(Carvalho, 2002)

2.3. A Organização Ativa que Constrói e Influencia o seu Meio Ambiente de Negócios

Posteriormente outros autores desenvolveram um modelo que leva em consideração os aspectos políticos da organização e suas relações com o meio ambiente. Pfeffer; Salancik e Grandori desenvolveram trabalhos reforçando o caráter ativo dos sistemas organizacionais, os quais exercem influência sobre os acontecimentos e as mudanças. As organizações não reagem ao meio ambiente, mas tem autonomia sobre ele. (Pfeffer e Salancik, 1978)

Esses autores basearam seus estudos em pesquisas feitas por Thompson e McEwen, mostrando que para terem um bom desempenho, as organizações devem

procurar controlar ativamente as incertezas geradas pelo seu ambiente–tarefa. ‘‘ task environment’’.

Estes autores buscam compreender as estratégias internas das organizações para controlar as incertezas provocadas pelas relações com seu meio ambiente. Organizações efetuam acordos e alianças estratégicas com outras organizações, construindo assim um meio ambiente negociado. Dessa forma esses autores contestam a princípio, a adaptação organizacional que caracteriza a teoria dos sistemas abertos. Neste conceito as organizações são entidades políticas e ativas, capazes de construir o setor onde atuam, procurando controlar os recursos disponíveis, limitando, dessa forma, sua dependência. (Thompson e McEwen, 1958)

Cyert e March distinguem o nível político e o nível organizacional. Segundo eles, o nível político é o das relações estratégicas, confiadas aos executivos, que tomam as decisões tanto internas quanto externas, constituindo-se em um grupo dominante. O nível organizacional, é o nível das rotinas, reservadas aos empregados, assim o nível hierárquico superior criaria os procedimentos e rotinas do nível hierárquico mais abaixo. (Cyert e March, 1963)

Para Weick, a administração das relações com o meio ambiente são o resultado de como os indivíduos que compõem a organização percebem e analisam as oportunidades objetivas, e como interagem com elas. Na visão de Weick, os dados do meio ambiente não são estáveis nem objetivos, visto que eles não podem ser considerados separados das condições que regulam as ações dos membros da organização. (Weick, 1969)

Com base nos trabalhos de Peter Berger, Thomas Luckman e Goffman e nos trabalhos etnológicos de Garfinkel e na psicologia cognitiva de Piaget, Weick argumenta que as organizações só podem reagir aos dados e aos elementos que seus membros instituíram, isto porque elas só podem reagir aos dados ou problemas percebidos e compreendidos previamente. (Weick, 1969); (Motta e Vasconcelos, 2002)

Powell e Dimaggio, autores do neo-institucionalismo dizem que o processo de institucionalização considera as interações dos indivíduos e as relações de poder dos quais eles participam. (Powell e Dimaggio, 1991)

Dando nova interpretação ao processo de institucionalização e objetivação da realidade descritos no “interacionismo simbólico” eles propõem a análise estratégica das interações entre os diferentes grupos pertencentes a empresa, com a finalidade de compreender as formas de funcionamento e o jogo de poder no sistema organizacional. Assim procuram identificar as estruturas que orientam a comunicação e aprendizagem na empresa. (Crozier e Friedberg, 1977)

No pensamento do neo-institucionalismo, as relações da organização com o meio ambiente são realizados por seus representantes, em eventos externos. São os “porta-vozes” da empresa junto a outras organizações que negociam as decisões e condições da ação para cada caso concreto, construindo assim o “meio ambiente negociado”. Dependendo do nível de poder do interlocutor e da abrangência da decisão envolvida, o sistema sofrerá um impacto maior ou menor, mas em seus diversos níveis a organização constitui um sistema político. (Powell e Dimaggio, 1991)

Procurando adaptar-se ao contexto de ação, buscando soluções para os problemas que percebem, em suas interações, os membros da organização desenvolvem soluções e mecanismos de negociação que influenciam seu setor de atuação. Esse é um processo de interestruturação das diversas empresas e instituições de um mesmo segmento econômico. (Powell e Demaggio, 1991; Friedberg, 1993)

Em resumo, estas teorias questionam o fato das organizações serem entidades que se adaptam ao ambiente e propõem uma visão da organização como agente político. Desta forma, o grupo organizacional interage com os outros grupos construindo em conjunto o seu meio ambiente de negócios.(Vasconcelos, 2002);(Carvalho, 2002)

Apresentaremos no próximo capítulo a teoria croziana compatível com a visão das organizações como entidades políticas conforme foi apresentado neste capítulo.

Capítulo III

A Teoria da Burocracia e os Pressupostos da Análise de Poder de Michel Crozier

3.1. A Teoria da Burocracia

Crozier e Friedberg desenvolveram uma teoria sobre a burocracia, baseando-se nos trabalhos de Weber, onde consideram as organizações grupos políticos e ativos que constroem em conjunto o ambiente onde vivem. Além disso, as organizações são compostas de indivíduos ativos, os atores sociais, que constituem a organização a partir de suas interações.

Desta forma indivíduos e organizações são considerados como agentes políticos, que constroem a sociedade onde vivem. (Crozier e Friedberg, 1977)

No seu estudo sobre a burocracia francesa, Crozier mostra como as características das organizações que ele estuda (as regras impessoais, a centralização do poder de decisão, a estratificação dos indivíduos em grupos homogêneos e fechados etc.) induzem comportamentos nos grupos que reforçam ainda mais estas mesmas regras e estruturas, em um círculo vicioso. Tal fato ocorre independentemente da vontade dos grupos de mudar ou não o sistema. [Crozier, 1964, O Fenômeno Burocrático)

Crozier salienta ainda uma outra função da burocracia, especialmente marcante na França: evitar as relações pessoais e espontâneas, suscetíveis de produzir conflitos. A regra estrutura as relações entre os grupos, reforçando a impessoalidade na organização. Desta forma, mesmo se a regra provoca "disfunções", a despersonalização e a estruturação das relações asseguram o funcionamento do sistema evitando conflitos. Segundo o autor, independentemente dos problemas e disfunções do sistema, a burocracia seria um sistema que teria a sua funcionalidade e sua lógica próprias. A burocracia seria uma solução organizacional que tentaria evitar a arbitrariedade, o confronto entre os indivíduos e grupos e os abusos de poder. Crozier foca a organização como um sistema que estrutura jogos de poder entre os atores sociais. Atores sociais é uma expressão utilizada dentro do

paradigma weberiano para expressar a concepção do ser humano enquanto ser analítico, que age estrategicamente, de modo político, a partir da análise das opções em jogo, podendo sempre escolher mais de uma alternativa de ação, desde que esteja disposto a pagar o preço de suas escolhas dentro da estrutura do jogo social. Adota-se o pressuposto da racionalidade limitada de Simon, bem como o conceito de que o homem não necessariamente precisa estar consciente de suas estratégias de ação. Alguns elementos da análise crozieriana são os seguintes:

3.1.1. Ação Coletiva

Para Crozier, a ação social em grupo (a ação coletiva) não é um fenômeno natural. Trata-se de um construto social. A organização é uma estruturação da ação coletiva que visa oferecer soluções específicas para a concretização de objetivos do grupo social. As regras burocráticas correspondem a soluções criadas por atores sociais relativamente autônomos, que buscam regular e instituir a cooperação a fim de atingir objetivos e metas comuns ao grupo social.

As soluções organizacionais são contingentes (indeterminadas e arbitrárias), mudam com o tempo e são relativas a cada grupo organizacional.

Generalizações e modelos são limitados. Deve-se sempre observar as regras, características culturais e os jogos de ator de cada sistema organizacional.

3.1.2. Efeitos Inesperados (“Effets Pervers”)

Os efeitos inesperados correspondem à descrição das disfunções burocráticas feitas por outros autores como Merton, Gouldner, Selznick, etc. Eles devem-se ao fato de que existem, nas organizações, indivíduos com interesses múltiplos e divergentes, várias racionalidades e “lógicas de ator” igualmente válidas. No sistema organizacional, cotidianamente, os atores sociais tomam inúmeras decisões de acordo com seus interesses específicos. Cada decisão, dentro de sua esfera, é perfeitamente racional, dentro do pressuposto da racionalidade limitada (o que não quer dizer necessariamente consciente). O conjunto de decisões, no entanto, produz incoerências e incertezas no sistema organizacional. São estes os efeitos inesperados e que, segundo Hirschmann, são compensados pelo “slack organizacional” ou reserva

de recursos que a organização dispõe e pode utilizar para compensar as incoerências do sistema. (Vasconcelos, Motta, Vasconcelos e Batista, 2002)

3.1.3. Problemas da Ação Coletiva

Como vimos, para Crozier, as organizações são soluções institucionalizadas e construídas por um grupo com interesses em comum. Tratam-se de soluções artificiais que geram problemas de coordenação (os efeitos inesperados ou disfunções). A obtenção da cooperação entre diferentes atores sociais é um dos problemas principais da organização. Para o autor, a integração dos indivíduos e grupos à organização se faz normalmente de três formas:

- a) A coerção – quando os atores sociais submetem-se às regras organizacionais por serem obrigados a tanto ou por submeter-se às pressões do sistema organizacional.
- b) A manipulação afetiva ou ideológica
- c) A negociação entre os grupos organizacionais.

Neste trabalho estudaremos a perspectiva baseada na negociação entre os grupos organizacionais, aplicando a teoria de Michel Crozier às organizações, dentro de uma visão política que considera que as organizações estruturam jogos de poder entre os atores sociais e que são elas mesmas entidades políticas que constroem, a partir de suas interações, o meio-ambiente de negócio.

O nosso objetivo é compreender quais fatores organizacionais internos foram responsáveis pela quase falência da organização estudada, que chegou a controlar aproximadamente 80% do mercado de prestação de serviços de crédito ao consumidor e em poucos anos, após a abertura do plano real, quase foi à falência.

Consideraremos os aspectos do meio-ambiente de negócios, mas focalizaremos nossa atenção nos aspectos internos da organização, mostrando como a organização desenvolveu sua estratégia de negócios e a implementou informalmente.

Verificaremos o impacto desta estratégia sobre os diversos grupos organizacionais dentro de uma perspectiva crozieriana de análise, descrevendo os jogos de poder e as reações de cada grupo e como estes fatores contribuíram para os maus resultados obtidos pela organização.

Capítulo IV

4.1. Problemática e Método de Pesquisa

A problemática a ser estudada nesta pesquisa é referente aos fatores organizacionais que levaram a organização estudada a quase ir à falência no início dos anos 90.

Dentro da perspectiva crozieriana, nos interessa verificar quais jogos de poder, conflitos e estratégias dos atores sociais contribuíram para o fracasso econômico da organização estudada. Sabemos que fatores de mercado contribuíram para o mal resultado da organização estudada e os consideraremos em nossas análises, mas focalizaremos o nosso estudo em quais características da organização estudada - jogos de poder, conflitos, interesses de grupo específicos - contribuíram para que a empresa não conseguisse reagir às mudanças do mercado, desenvolvendo uma estratégia adequada que permitisse que a mesma continuasse a obter bons resultados, como vinha acontecendo anteriormente.

Nossa problemática pode ser expressa na seguinte pergunta:

Quais características internas da organização foram responsáveis pelos resultados financeiros negativos obtidos pela empresa nos anos 90?

A partir desta problemática, seguem as seguintes questões de pesquisa:

d) Quais diversos subgrupos da organização estudada e suas principais características?

e) Quais são os principais conflitos e jogos de poder encontrados neste sistema organizacional?

f) Como estes conflitos e jogos de poder contribuíram para a quase falência econômica da organização estudada?

Como realizaremos um estudo aplicando a teoria de Michel Crozier, adotaremos a metodologia da análise estratégica das organizações desenvolvida por esse autor e adaptada à sua teoria.

Apresentaremos a seguir algumas reflexões sobre o método de estudo de caso e em seguida apresentaremos a metodologia da análise estratégica das organizações desenvolvida por Crozier.

As respostas as questões de pesquisa nos levarão a responder a problemática que fundamenta o nosso estudo.

4.2. Reflexão Sobre o Método de Estudo de Caso

Segundo Yin, o método de estudo de caso envolve os seguintes aspectos:-

Dentre as muitas maneiras de se fazer pesquisas em ciências sociais, o estudo de caso é uma delas. Como todas as estratégias, ela apresenta vantagens e desvantagens, dependendo do tipo de questão da pesquisa, do controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais e do foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está contido em fenômenos contemporâneos, inserido na vida real e se colocam questões do tipo “como” e “por que”, o estudo de caso é a estratégia preferida.

O estudo de caso “explanatório” pode ser completado com os tipos, “exploratório” e “descritivo”.

4.2.1. Estudo de Caso como Estratégia de Pesquisa

Utiliza-se estudo de caso em muitas situações tais como:- política, ciências políticas, pesquisas em administração pública, sociologia e psicologia comunitária, estudos organizacionais e gerenciais, pesquisa de planejamento regional e municipal (plantas, bairros, instituições públicas), supervisão de dissertação e teses nas ciências sociais (disciplinas acadêmicas e áreas profissionais).

Neste seu trabalho Yin procura responder as perguntas:-

- a) Como definir um caso que esta sendo estudado;
- b) Como determinar os dados relevantes que devem ser coletados;
- c) O que deve ser feito com os dados após a coleta .

Não é preocupação tratar de todas as aplicações de estudo de caso, por exemplo o estudo de caso como recurso de ensino, bastante popular em algumas

áreas, principalmente em ciências naturais, como forma de manter registros, muito usado em medicina.

Os estudos de caso destinados a pesquisa, precisa se preocupar com a apresentação justa e rigorosa dos dados empíricos, enquanto que para o ensino esta preocupação é dispensável.

A preocupação deste trabalho é o estudo de caso como ferramenta de pesquisa. Projetar e analisar estudos de caso não é simplesmente um guia para coleta de evidências. Dessa forma procura preencher uma lacuna na metodologia das ciências sociais (dominado pelo “método de campo”), oferecendo diretrizes de como iniciar um estudo de caso e como analisar os dados.

O estudo de caso contribui para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticas e vem sendo uma estratégia de pesquisa comum no trabalho social e no planejamento(Yin, 1983).

O desejo de se compreender fenômenos sociais complexos é que conduz ao estudo de caso.(Yin, 1983)

4.2.2. Comparando Estudo de Caso com Outras Estratégias de Pesquisa.

Cada estratégia de pesquisa tem maneira própria de analisar provas empíricas, segundo lógica própria. Quando devemos então realizar estudo de caso?(Yin, 1983)

Uma interpretação muito comum é que as diversas estratégias de pesquisa devem ser dispostas hierarquicamente. Dentro desse conceito, o estudo de caso é apropriado a fase exploratória de uma investigação. Os levantamentos de dados e as pesquisas históricas são próprias da fase descritiva. Para se fazer investigações exploratórias ou causais, a única forma é a estratégia de experimentos.(Yin, 1994)

Este conceito vem reforçar a idéia de que estudo de caso é apenas uma ferramenta exploratória e não serve para descrever ou testar proposições.(Platt, 1992a)

No entanto, o estudo de caso esta longe de ser apenas uma estratégia exploratória, alguns dos maiores estudos de caso foram descritivos e exploratórios. O desenvolvimento de explicações causais sempre foi uma séria preocupação para os historiadores.

Exemplo clássico de estudo de caso descritivo é o livro “street corner society” (1943/1995) de Willian F. Whyte que por décadas foi recomendado na sociedade de sociologia.(Yin, 1994)

Grahan Allison em “Essence of Decision: Explaing the Cuban Missele Crisis”(1971), utilizou o estudo de caso para perseguir um propósito explanatório. Faz um confronto entre os Estados Unidos e a União Soviética devido as instalações de mísseis de ataque em Cuba(Yin, 1994)

Deve-se utilizar a visão pluralista para todas as diferentes estratégias de pesquisa. Assim pode-se utilizar estudo de caso exploratório, explanatório ou descritivo(Yin, 1982a, 1981b). Deve também haver experimento explanatório, descritivo e exploratório(Yin, 1994).

Apesar das estratégias de pesquisas terem características distintas, existe sobreposição entre elas(Sieber, 1973)

4.2.3. Quando Utilizar cada Estratégia

Deve-se levar em consideração três condições para a escolha da estratégia a ser utilizada:-

- a) Tipo de questão de pesquisa proposta;
- b) Extensão do controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos;
- g) Grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

F2 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	sim

Fonte: Yin, Robert K.

A serie “quem”, “o que”, “onde”, “como”, e “por que” é um esquema básico para definir o tipo de pesquisa.(Yin, 1994)

Se as perguntas de pesquisa salientam questões do tipo “o que”, então o tipo de questão pode ser exploratória. No entanto qualquer das estratégias pode ser exploratória.(Yin, 1994)

Se a questão “o que” corresponder a “quanto” ou “quantos”, ele é na verdade uma investigação de linha, e é mais provável que favoreça a estratégia de levantamento de dados ou análise de arquivo. Pode-se fazer um levantamento para se enumerar “os quês”, o estudo de caso não seria uma estratégia vantajosa. (Yin, 1994)

Similarmente quando o tipo de questão “o que” é mais questões do tipo “quem” ou “onde”, favorecem a estratégia de levantamento de dados ou análise de registros e arquivos, quando o objetivo é descrever a incidência ou a predominância de um fenômeno(o que cresce na economia?) .(Yin, 1994)

Questões do tipo “como” e “por que” são exploratórias e é provável que levem a estratégia de estudos de casos, pesquisas históricas ou experimentos. Pois essas questões lidam com ligações operacionais que devem ser tratados ao longo do tempo. Se desejarmos saber quem participou de determinado tumulto e “quanto”

dano causou, devemos fazer o levantamento entre os residentes do local, examinar os registros do negócio ou conduzir um levantamento de campo, na área onde ocorreu o evento. Porém se desejamos saber “por que” ocorreu o tumulto, devemos analisar documentos ao mesmo tempo em que realizamos entrevistas. Focando-se a investigação em questões do tipo “como” provavelmente estaremos realizando um estudo de casos múltiplos.(Yin, 1994)

Certas perguntas do tipo “como” e “por que” são ambivalentes e exigem esclarecimentos, se desejamos saber “como” e “por que” um programa de governo obteve êxito ou não, a estratégia a ser utilizada deve ser o estudo de caso ou um experimento de campo.(Yin, 1994)

A mais importante condição para se diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar o tipo de questão que esta sendo apresentada, compreender que as questões de uma pesquisa possuem substancia, e que pergunta esta sendo feita. (Yin, 1994)

A abrangência do controle do pesquisador sobre eventos e comportamentos efetivos e o acesso a eles é o recurso adicional para se definir a estratégia de pesquisa. Quando não existe controle ou acesso, a estratégia escolhida será a pesquisa histórica, não existem pessoas vivas que possam expor mesmo retrospectivas dos acontecimentos, o pesquisador deve buscar em documentos e artefatos físicos e culturais.(Yin, 1994)

No caso de acontecimentos contemporâneos, as estratégias se sobrepõe (histórica e estudo de caso). Para se examinar acontecimentos contemporâneos, a estratégia escolhida deve ser o estudo de caso. (Yin, 1994)

Muitas das técnicas de pesquisa histórica são utilizadas em estudo de caso, porém este conta com a observação direta e série de entrevistas como recursos adicionais.(Yin, 1994)

Quando o pesquisador pode manipular o comportamento sistematicamente então a estratégia deve ser o experimento; podendo ocorrer em laboratório ou em campo, onde o pesquisador pode tratar grupos de pessoas de formas diferenciadas.(Yin, 1994)

Existem pesquisas em que o experimentador não pode manipular o comportamento, mas pode aplicar a lógica do planejamento experimental.(Yin, 1994)

4.2.4. Preconceitos Tradicionais em Relação a Estratégia de Estudo de Caso

Os pesquisadores demonstram certo desprezo pela estratégia de estudo de caso, encarando-os como uma forma menos desejável de investigação, apesar dela ser uma forma de investigação descritiva.(Yin, 1994)

A preocupação maior é a falta de rigor de pesquisas de estudo de caso. Os significados das descobertas e das conclusões muitas vezes foram influenciados por evidências equivocadas ou visões tendenciosas, por negligência do pesquisador de estudo de caso. Pode ainda existir confusão entre ensino do estudo de caso com pesquisa de estudo de caso. No ensino de estudo de caso, a matéria prima pode ser alterada com a finalidade de ilustração, já na pesquisa, esse tipo de ação é terminantemente proibida. O pesquisador deve expor todas as evidências de forma justa e fiel.(Yin, 1994)

Assim como no estudo de caso, o preconceito também pode ser inserido em outros tipos de estratégias, como o planejamento do questionário de pesquisa, embora sejam mais freqüentes no estudo de caso.(Yin,1994)

O estudo de caso oferece pouca base para generalização, não se pode generalizar a partir de um caso único, da mesma forma não se pode generalizar a partir de um único experimento, na verdade fatos científicos se baseiam em um conjunto múltiplo de experimentos, do mesmo fenômeno em diferentes condições.(Yin, 1994)

A mesma técnica pode ser utilizada com estudo de casos múltiplos, assim da mesma forma que nos experimentos múltiplos, os estudo de casos podem ser generalizadas as proposições teóricas e não as populações ou universos. Nesse sentido o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias e não enumerar freqüências.(Yin, 1994)

O objetivo é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”.(Lipset, Trow e Coleman, 1956, p. 419-420)

Dependendo da maneira como o estudo de caso é realizado, ele torna-se muito demorado e gera muitos documentos ilegíveis. Porém as extensas e

tradicionais narrativas podem ser evitadas e nem todos os estudos de caso precisam ser demorados. Isso confunde o estudo de caso com coleta de dados, que exige longos períodos de tempo e enfatiza evidências detalhadas. No estudo de caso, as evidências são uma forma de inquisição que não dependem de dados etnográficos. O problema é que existem poucas maneiras de se testar a capacidade de um pesquisador, as pessoas podem ser testadas para se conhecer suas outras habilidades, mas ainda não estão definidas as habilidades necessárias para se fazer bons estudos de caso.(Yin, 1994)

A maioria das pessoas tem impressão de que podem preparar um estudo de caso, e quase todos nós acreditamos que entendemos um estudo. Como nenhuma das duas impressões é bem fundamentada, o estudo de caso recebe uma boa parcela de aprovação que não merece.(Hoaglin, Light, McPeck, Mosteller, e Stoto, 1982 p.134)

Tipos diferentes de estudos de caso, mas uma definição comum:-

“a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados”. (Schramm, 1971)

Nessa definição, o tópico das decisões é o foco principal dos estudos de caso, o que é insuficiente para estabelecer uma definição, embora outros tópicos sejam listados na explanação da definição.(Yin, 1994)

Muitos autores lograram êxito na tentativa de encarar o estudo de caso como estratégia formal de pesquisa, porque consideraram o estudo de caso como estágio exploratório de algum outro tipo de pesquisa, e o estudo de caso era apenas mencionado em uma ou duas linhas do texto.(Yin, 1994)

Confunde-se estudo de caso com estudo etnográfico, assim a decisão do estudo de caso passa a ser apenas uma descrição do método etnográfico ou uma observação participante da coleta de dados.(Fetterman, 1989)

Jennifer Platt em seu trabalho (1984) dissociou de forma definitiva a estratégia de estudo de caso das perspectivas limitadas de se realizar observação participativa. Em suas palavras o estudo de caso começa com uma lógica de planejamento definida em função das circunstâncias e dos problemas de pesquisa.

1- Um estudo de caso é uma investigação empírica:- investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre esse fenômeno e o contexto não estão claramente definidos;

2- A investigação de estudo de caso:- enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, como dados precisando convergir em um formato de triangulo e como outro resultado beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Com esses conceitos o método do estudo de caso pode ser utilizado quando se quer, com condições contextuais, acreditando-se que elas podem ser altamente pertinentes ao fenômeno de estudo.(Yin, 1994)

O estudo de caso como estratégia compreende um método que abrange tudo, incorporando a coleta de dados e a análise de dados. Não é nem uma tática para coleta de dados nem uma característica de planejamento em si.(Stoecker, 1991)

4.2.5. Variação Dentro dos Estudos de Caso como Estratégia de Pesquisa

A pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudo de caso único como casos múltiplos; são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso, embora algumas áreas tenham tentado delinear uma linha divisória entre essas duas abordagens, porém não são as evidências qualitativas e quantitativas que diferenciam as estratégias de pesquisa. (Yin, 1994)

A estratégia de estudo de caso não deve ser confundida com pesquisa qualitativa(Schwartz, Jacob, 1979; Strauss, Corbin, 1990; Van Manen, Dabbs, Faulker, 1982).

4.2.6. Conduzindo Estudo de Caso: Coleta de Evidências

A coleta de dados, em um estudo de caso pode basear-se em muitas fontes de evidências, as mais importantes são as que serão discutidas em seguida. Muitas outras, tais como fotografia, filmes, videotape, testes psicológicos, etc. podem ser consideradas.(Yin, 1994)

Essas fontes devem merecer atenção especial, assim como alguns princípios importantes para o trabalho de coleta de dados, na realização de um estudo de caso. Utilização de várias fontes de evidências; criação de um banco de dados para o estudo do caso; a manutenção de um encadeamento de evidências; são princípios extremamente importantes para a realização de estudo de caso de alta qualidade.(Yin, 1994)

▪ **Documentação**

Em qualquer planejamento de coleta de dados, a busca por documentos relevantes é importante, assim visita a bibliotecas e outros centros de referência devem ser considerados, quando se realiza um estudo de caso.(Yin, 1994)

Excluindo-se as sociedades que não dominam a escrita, informações documentais tais como, cartas, memorandos, agendas, avisos, minutas de reuniões, documentos administrativos e outros tipos de correspondências, são importantes para o estudo de caso. Esses documentos devem ser cuidadosamente examinados, pois nem sempre refletem com exatidão o ocorrido. Podem ter sido transcritos, como ocorre com os interrogatórios, por exemplo, e assim podem ter perdido parte de sua essência ou com que objetivo eles foram escritos e para que público foram dirigidos, eles podem ser apenas a proposta de um projeto que não se concretizou.(Yin, 1994)

Os documentos são importantes para confirmar e valorizar evidências de outras fontes. Se um documento vier contradizer algum dado, o pesquisador do estudo de caso possui razões para aprofundar a pesquisa nesse tópico. Os documentos podem apresentar questões que devem ser tratadas como indícios a serem investigados mais a fundo e não tratados como descobertas definitivas.(Yin, 1994)

▪ **Registros em Arquivos**

Os registros em arquivos, principalmente na forma computadorizada, tais como registro de serviços, registros organizacionais, lista de nomes e outros itens podem ser muito importantes para o estudo de caso. Ao se produzir um estudo de caso, esses e outros registros podem ser utilizados como fonte de informação. Porém para alguns estudos eles podem não ter importância e acabam por se transformar em

objetos de restauração e análise. Julgando-se as provas de arquivo importantes, o pesquisador deve avaliar em que condições elas foram produzidas e seu grau de precisão. Podem algumas vezes, serem numerosos, porém isto não pode ser tomado como indício de precisão. Cabem aqui as mesmas recomendações de cautela mencionadas nas provas documentais a fim de se avaliar a utilidade de quaisquer registros arquivados.

▪ **Entrevistas**

As entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso, apesar de usualmente se fazer associação de entrevistas com o método de levantamento de dados. É comum que as entrevistas sejam conduzidas de forma espontânea, permitindo que o entrevistado não apenas responda perguntas, mas também emita opiniões, podendo até mesmo se pedir que o entrevistado apresente sua própria interpretação sobre certos acontecimentos, podendo isso servir de base para nova pesquisa. Quanto mais o entrevistado auxiliar dando interpretações sobre eventos, mais ele se aproximara do papel de informante do que de mero respondente. Informantes são importantes para o sucesso da pesquisa pois eles não só fornecem interpretações sobre um assunto como também podem sugerir fontes de evidências onde se pode buscar comprovações das evidências. É necessário precaver-se para não se tornar dependente de um informante, em especial devido as influências interpessoais que o informante possa sofrer. Uma maneira de se defender desse problema é buscar outras fontes de evidências que venham comprovar ou contradizer as interpretações dos informantes.(Yin,1994)

Outro tipo de entrevista é o focal(Merton, 1990) onde a entrevista tem tempo curto de duração e é conduzido por um conjunto de perguntas que devem ser respondidas de forma espontânea, assumindo caráter de conversa informal. Esse tipo de entrevista pode ser usado simplesmente para confirmar certos fatos já conhecidos do pesquisador. As perguntas devem ser cuidadosamente formuladas para não deixar perceber que o pesquisador já tem conhecimento dos fatos e permita que o entrevistado faça novos comentários sobre ele, se as perguntas forem direcionadas, o propósito de confirmação pode ficar comprometido e serão necessárias várias entrevistas para se garantir a confiabilidade.(Yin, 1994)

Um terceiro tipo de entrevista seria sob a forma de um levantamento formal, que exige questões mais estruturadas e será considerado como parte do estudo de caso. Nesse tipo de levantamento estão incluídos tanto os procedimentos de amostragem como os instrumentos utilizados em levantamentos habituais. As questões devem ser registradas e interpretadas por entrevistado específico e bem informado, que possa dar interpretações importantes a determinadas situações e também ajudar a identificar fontes relevantes de evidências. As entrevistas porém devem ser consideradas apenas como relatórios verbais, sujeitos a preconceitos, falhas de memória e articulações pobres ou imprecisas. A forma de registrar a entrevista é um critério pessoal, lembrando que o uso de gravador pode não ser permitida pelo entrevistado ou deixa-lo desconfortável.(Yin, 1994)

▪ **Observação Direta**

Ao se realizar visita ao local do estudo de caso está se criando a oportunidade de se fazer observação direta. Se o fenômeno de interesse não for histórico pode-se observar comportamentos e condições ambientais relevantes, que servirão como fonte de evidências em um estudo de caso. As observações podem ser atividades formais ou informais. Formalmente, pode-se desenvolver protocolos de observação como parte do protocolo do estudo de caso e o pesquisador pode avaliar incidências de certo tipo de comportamento durante um período de tempo no campo. Informalmente podem ser realizadas observações diretas, durante o tempo em que esta sendo coletada outra evidência. Os resultados da observação são úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que esta sendo estudado, ajudando na compreensão tanto do contexto como do fenômeno que esta sendo estudado. As observações são tão importantes que pode se pensar em tirar fotografias do local de estudo, para transmitir características à observadores externos, desde que isso seja permitido. O aumento de confiabilidade das observações é conseguido tendo-se mais de um observador fazendo observação.(Yin, 1994)

▪ **Observação Participante**

Observação participante é a modalidade de observação onde o pesquisador não é apenas observador passivo, ele pode assumir funções dentro de um estudo de

caso e pode participar dos eventos estudados, por exemplo, ser funcionário de uma empresa que esta sendo estudada. Este tipo de observação fornece oportunidades incomuns para a coleta de dados de um estudo de caso, mas também apresenta alguns problemas. A maior oportunidade esta na facilidade de se participar de eventos ou de grupos, que poderiam ser inacessíveis a outros pesquisadores. Pode-se dizer que para alguns tópicos da pesquisa, pode não existir outra forma de coletar as evidências. Outra vantagem é a de se perceber a realidade do ponto de vista de quem vivenciando a problemática do estudo de caso. Algumas pessoas consideram isso com valor inestimável. Existe ainda a oportunidade do pesquisador manipular eventos menos importantes, como por exemplo, marcar reunião de um grupo de pessoas no estudo de caso, para produzir uma variedade de situações, tendo em vista a coleta de dados.(Yin, 1994)

Os maiores problemas da observação participante são os possíveis pontos de vistas tendenciosos que possam vir a ser produzidos.(Becker, 1958)

O pesquisador pode não ser suficientemente habilitado para trabalhar como observador e pode às vezes ter que advogar funções contrárias aos interesses das boas práticas científicas. É possível que o observador participante persiga um fenômeno comumente conhecido e torne-se apoiador da organização que esta sendo estudada. O observador participativo pode não ter tempo suficiente para fazer anotações ou perguntas, como poderia fazer um bom observador.(Yin, 1994)

Quando se faz um estudo de observação participante, é importante que se busque o equilíbrio entre as oportunidades criadas e os problemas, para que a credibilidade do projeto não seja ameaçada.(Yin, 1994)

▪ **Artefatos físicos**

Durante uma visita de campo, pode-se observar artefatos físicos ou culturais tais como, aparelhos de alta tecnologia, ferramentas ou instrumentos, obras de arte ou algumas outras evidências, é utilizado em pesquisa antropológica. Na maioria dos estudos de caso típico, os artefatos físicos tem importância pouco relevante, porém quando são importantes podem se construir em um componente essencial do caso inteiro, por exemplo estudo de caso sobre utilização de computadores nas salas de aula.(Yin,1994)

4.2.7. Analisando as Evidências do Estudo de Caso.

Analisar os dados é examinar, categorizar, classificar em tabelas, recombinar as evidências, tendo em vista as proposições iniciais de um estudo. Esta é uma atividade particularmente difícil, pois não existem estratégias e técnicas bem definidas que ajudem nessa atividade. Assim o pesquisador deve iniciar seu trabalho com uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que. Para desenvolver essa estratégia, pode-se utilizar quatro técnicas analíticas dominantes:- adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programa. Cada uma delas pode ser aplicada em estudo de caso único ou múltiplo.(Yin, 1994)

4.2.8. Estratégias Analíticas Gerais, a Necessidade por uma Estratégia Analítica.

Um dos aspectos menos explorados e mais complicados ao se realizar estudo de caso é a análise das evidências. Quase sempre os pesquisadores começam um estudo de caso sem ter noção de como uma evidência deve ser analisada. Existem poucas formulas para orientar o pesquisador principiante, ficando assim a etapa analítica por conta do rigor de pensar do pesquisador e a apresentação suficiente de evidências e a análise de interpretação alternativas. (Miles e Herberman, 1984)

Algumas pessoas sugerem realizar a análise atribuindo valores numéricos aos eventos. Quando se tem dentro do estudo de caso uma unidade de análise, essa técnica se mostra falha quando da necessidade de se fazer a análise do caso inteiro.(Yin, 1994)

Outra possibilidade sugerida é a de se utilizar várias técnicas analíticas(Miles e Huberman, 1984)

- a) Dispor as informações em séries diferentes;
- b) Criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias;
- c) Criar modos de apresentação dos dados;
- d) Classificar em tabelas a frequência de eventos diferentes;
- e) Examinar a complexidade dessas classificações e suas relações calculando números de segunda ordem, como médias e variâncias;

f) Dispor as informações em ordem cronológica ou utilizar alguma outra disposição temporal.

Manipulações preliminares dos dados representam uma forma de evitar que o resultado das investigações permaneça estancado. As manipulações devem ser realizadas com extremo cuidado para evitar resultados tendenciosos.(Yin, 1994)

O objetivo final é tratar as evidências de maneira justa, produzindo conclusões analíticas irrefutáveis eliminando interpretações alternativas, para isso é importante que se tenha antes uma estratégia analítica geral.(Yin, 1994)

4.2.9. Duas Estratégias Gerais.

▪ Baseando-se em Proposições Gerais

Seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso é a estratégia preferida, pois elas são a base dos objetivos e do projeto do estudo do caso, que por sua vez refletem o conjunto de pesquisas e a revisão na literatura sobre o assunto e novas interpretações que possam surgir. As proposições dão forma ao plano de coleta de dados e conseqüentemente estabelecem prioridade à estratégia analítica. As proposições ajudam a por em foco determinados dados e ignorar outros, ajudam também a organizar o estudo de caso e a definir explicações alternativas a serem examinadas. Repostas a questões do tipo “como” e “por que” podem ser úteis para orientar a análise do estudo de caso.

▪ Desenvolvendo uma Descrição do Caso.

Na falta de proposições teóricas, desenvolver uma estrutura descritiva com a finalidade de organizar o estudo de caso é uma alternativa para a estratégia analítica geral. Algumas vezes, o propósito inicial do estudo de caso pode ser apenas uma descrição, assim a estrutura descritiva organiza a análise do estudo de caso. Mesmo que o objetivo do estudo de caso não seja uma descrição, uma abordagem descritiva pode ajudar a identificar as ligações causais apropriadas a serem analisadas.

4.2.10. Métodos Principais de Análise

Adequação ao Padrão

Utilizar lógica de adequação ao padrão é uma das mais aconselháveis estratégias para a análise do estudo de caso. Essa lógica (Trochin, 1989) compara um padrão empírico com outro de base prognóstica, se eles coincidirem, podem ajudar o estudo de caso a reforçar sua validade interna.(Yin, 1994)

Para estudo de caso explanatório, pode-se relacionar as variáveis dependentes ou independentes, para estudo de caso descritivo, as variáveis específicas são definidas antes da coleta de dados.(Yin, 1994)

Variáveis Dependentes Não-equivalentes Tidas como Padrão

O padrão de variáveis dependentes deriva do projeto de variáveis dependentes não equivalentes (Cook e Campbell, 1979). Um experimento de pesquisa ou de uma pesquisa quase-experimental, pode assumir inúmeras variáveis dependentes ou seja uma variável de resultado, de acordo com esse projeto. Se os valores previstos inicialmente para cada variável forem encontrados e não encontrarem padrões alternativos de valores previstos, pode-se fazer inferências causais. Se as variáveis não atingirem o padrão previamente estabelecido, então a proposição inicial terá que ser questionada.(Yin, 1994)

Explicações Concorrentes como Padrão

Um segundo tipo de adequação ao padrão é o de variáveis independentes. Vários casos possuem um certo tipo de resultado, e a investigação enfatiza como e porque esse resultado ocorreu em cada caso. A característica principal dessa explicação concorrente é que cada uma envolve padrões de variáveis independentes e a explicação pode ser válida para umas e não para outras. A presença de certas variáveis independe da presença de outras, podem envolver tipos diferentes de características e eventos envolvendo instrumentos distintos.(Yin, 1994)

- **Padrões mais Simples**

Nos casos mais simples que possuem um número mínimo de variáveis dependentes ou independentes, a adequação do padrão é também possível porque se estipula um padrão diferente para essas variáveis. Quanto menor o número de variáveis, maiores terão que ser as diferenças entre os padrões para tornar possível as comparações entre as diferenças. A função da estratégia analítica geral é determinar a melhor maneira de fazer o contraste entre diferenças, da forma mais precisa possível.(Yin, 1994)

- **Precisão da Adequação ao Padrão**

O procedimento de adequação ao padrão não inclui comparação precisa. A comparação entre o padrão prognosticado e o real não envolve critérios quantitativos ou estatísticos. Essa falta de precisão exige alguma providência interpretativa por parte do pesquisador. Não fazer restrição excessiva e não ser demasiado tolerante para afirmar que um padrão foi violado ou confirmado. O pesquisador não deve postular padrões demasiadamente sutis, pois realiza-se estudo de caso, geralmente nos quais os resultados levam a paridades ou disparidades grosseiras, nos quais uma técnica de exame superficial é suficiente para inferir uma conclusão.(Yin, 1994)

4.2.11. Exigindo-se uma Análise de Alta Qualidade

Independente da estratégia de análise escolhida, a preocupação deve ser a alta qualidade dessa análise.

Quatro princípios fundamentam a boa ciência social e exigem inteira atenção. (Yin, 1994)

Deve ficar claro que a análise se baseou em todas as evidências disponíveis e que todas foram consideradas na interpretação. A análise deve ser abrangente, se existir uma explicação alternativa para uma ou várias descobertas, dada por outra pessoa, então deve existir uma explicação concorrente. A análise deve se dedicar aos aspectos mais significativos do estudo de caso.(Yin, 1994)

A habilidade em analisar estudo de caso esta em atingir todos os objetivos. Deve-se utilizar todo conhecimento prévio de estudo de caso, dando preferência em

analisar questões semelhantes de estudos passados, não perdendo a consciência do debate sobre o estudo de caso em questão.(Yin, 1994)

4.3. Crozier

Neste trabalho, utilizaremos a metodologia de estudo de caso desenvolvida por Michel Crozier e compatível com a teoria croziana e seus pressupostos de análise. Apresentaremos os principais aspectos desta metodologia abaixo:-

4.3.1. A Metodologia de Pesquisa de Michel Crozier:- A Análise Estratégica das Organizações

Segundo a análise estratégica das organizações, metodologia desenvolvida por Michel Crozier e adaptada à sua linha de pesquisas, o pesquisador deve reconstruir de forma indutiva as interações concretas dos atores sociais em um dado sistema organizacional. Desta forma, o pesquisador compreenderá os interesses em jogo entre os atores organizacionais situados nos diversos níveis hierárquicos. Através de entrevistas semi-estruturadas, observações participantes e análise de documentos, o pesquisador procurará decifrar quais são os objetivos e interesses concretos dos diversos grupos envolvidos na interação, quais são suas formas de negociar, quais são as suas estratégias, práticas sociais e subculturas. O pesquisador buscará compreender como os grupos organizacionais e indivíduos utilizam as regras em seu favor e como buscam negociar soluções que lhes favoreçam, dentro dos limites de comportamento e das possibilidades de ação oferecidas pelo sistema organizacional e por suas regras.(Crozier & Friedberg, 1977).

Neste tipo de pesquisa, utilizam-se dois tipos de raciocínios:

a) A lógica estratégica, indutiva, através da qual se busca compreender as estratégias dos indivíduos e grupos organizacionais específicos, dependendo de sua posição na hierarquia, seus interesses e objetivos e dos recursos que controlam.

b) A lógica dedutiva, através da qual se busca compreender de modo sistêmico as políticas organizacionais, a cultura, as regras gerais da organização e o espaço de ação e os jogos de poder que a organização estrutura e estimula entre os seus membros.

Adota-se o pressuposto metodológico de que cada organização possui um sistema de regras e jogos de poder bem como padrões culturais únicos, que podem ser similares, em alguns aspectos, aos de outras organizações, mas nunca serão iguais. Cada sistema organizacional possui assim seus aspectos únicos e particulares, ligados à sua história e às suas regras e práticas sociais específicas. O pesquisador deve entrar na organização com um “olhar novo”, sem hipóteses estabelecidas a priori, buscando compreender e decifrar este universo organizacional único.

Para nosso estudo selecionaremos três grupos representativos que serviram para a organização: (1) grupo dos dirigentes, (2) grupo dos profissionais de apoio administrativo e (3) grupo dos profissionais técnicos.

Os procedimentos de coleta de dados primários serão empregados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas. Por se tratar de uma pesquisa para analisar as reações dos indivíduos e grupos será usado um roteiro de entrevista, que servira apenas como um guia, permitindo que os entrevistados possam se desviar do assunto e logo ser retomado novamente. O conteúdo das entrevistas será transcrito em um caderno de anotações. Não serão utilizados questionários e gravações nas entrevistas, que serão voluntárias e anônimas.

Serão levados em consideração na análise todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da organização e das interações entre os atores sociais. Este método de pesquisa é descrito em detalhes por Michel Crozier e Friedberg em seu livro *O Ator e o Sistema* (L'Acteur et le Système), sendo adaptado aos seus pressupostos teóricos. (Crozier e Friedberg, 1977).

O raciocínio indutivo, através das entrevistas com indivíduos e subgrupos organizacionais, permite ao pesquisador compreender as diversas subculturas locais, ou seja, a racionalidade e os interesses estratégicos dos diversos grupos organizacionais e indivíduos. O raciocínio dedutivo ou sistêmico permite que, ao mesmo tempo que o pesquisador busque compreender as características dos subgrupos, vá buscando compreender as características mais gerais do sistema, suas regras, padrões, culturas e aspectos mais amplos. Ambos raciocínios, segundo o autor, se completam e permitem, no fim da pesquisa, a visualização entre o sistema e as diversas partes que o compõem.

Linda Smircich trata deste tipo de pesquisa salientando que o conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como “conhecimento subjetivo”. Neste tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja, as relações do tipo sujeito/objeto são substituídas por relações do tipo sujeito/sujeito, onde o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente. Este método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este último apreende as significações das ações do grupo através da sua interação com os membros da organização e assim ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhadas pelos membros do grupo organizacional. É importante ressaltar que um estudo de caso traz informações válidas permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, por não obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas.(Smircich,1983a)(Smircich, 1983b)

Apresentaremos a seguir as principais características da empresa a ser estudada.

Capítulo V - Apresentação da Empresa Estudada

5.1. Histórico da empresa

A empresa focada neste estudo foi fundada em setembro de 1972, pelos acionistas de um banco comercial, para atuar no mercado financeiro como promotora de vendas ou seja promover a intermediação entre o banco e os lojistas na concessão de crédito ao consumidor para os clientes de lojas de departamento. Posteriormente ela passou a prestar serviços de crédito ao consumidor. A loja efetuava as vendas, ela então cedia o crédito ao consumidor, se ele estivesse interessado em fazer o pagamento pelo sistema de crediário. Fazia todo o trabalho de levantamento das informações do consumidor para que o crédito pudesse ser aprovado. As operações eram efetuadas pelo sistema de factoring, porém factoring é um tipo de operação financeira que só pode ser feito para pessoa jurídica. Para tornar o negócio legal, o contrato de crédito era firmado entre o lojista e o consumidor e neste existia uma cláusula onde o consumidor autorizava o lojista a ceder o contrato a empresa prestadora de serviços de crédito.

Esta empresa atuava principalmente na grande São Paulo. Fora dos limites da grande São Paulo, tinha algumas poucas atividades, atendendo basicamente filiais de clientes estabelecidos na grande São Paulo. Com a falência, em 1984, da principal líder do mercado, esta empresa passou a dominar a maior fatia desse mercado. Essa empresa detinha até o final dos anos 80 aproximadamente 80% do mercado paulista, chegando a contar com um quadro de até 3.000 funcionários. Nos períodos de pico chegava a concretizar mais de 400.000 contratos/mês de concessão de crédito. O capital social registrado na Associação Comercial de São Paulo é CR\$ 27.000.000,00 em 25/05/1990, época em que mudou a sua razão social.

A mudança de razão social teve por objetivo atender as mudanças de legislações, realizadas durante o governo de Fernando Collor de Mello, que proibia a atividade de financiamento por empresas de prestação de serviços.

Para atender a demanda extra (fim de ano e outras datas de aquecimento de mercado) eram contratados empregados temporários. Em 1994, praticamente foi a falência, demitindo 60% de seu quadro de colaboradores, o qual já estava reduzido a aproximadamente 1500 empregados. O número de contratos/mês de concessão de

crédito agora já não atingia os 200.000, nem mesmo nos períodos de elevação de consumo. Hoje a empresa é apenas o departamento de crédito ao consumidor do Banco comercial, pertencente aos mesmos acionistas, apesar de continuar sendo uma empresa, juridicamente constituída.

5.2. Organograma da Empresa

Na Presidência da empresa, existiam duas pessoas, uma com formação em ciências econômicas, que tinha como preocupação principal, a administração financeira da empresa.

O segundo, com formação em administração de empresas, estava voltado principalmente para administrar a estrutura organizacional da empresa e seus métodos de produção.

Por tratar-se de uma empresa atuante no mercado financeiro, o executivo financeiro era sempre quem tinha o maior poder de decisão sobre as medidas adotadas pela empresa diante do mercado. Era sempre ele quem ditava as regras que deveriam ser seguidas no tratamento com os clientes, tanto lojistas como consumidores, bem como as decisões que diziam respeito a investimentos e cortes de despesas da empresa.

Ligados à Presidência estavam a Assessoria Jurídica, Secretaria, e a Assessoria Financeira, funcionando como uma extensão dela.

- **A Assessoria Jurídica**, que tinha como objetivo representar a empresa junto aos órgãos governamentais. Defender os interesses da empresa bem como mover ações contra pessoas físicas, jurídicas ou organismos governamentais, sempre que a empresa venha se sentir prejudicada por atos por eles praticados. Manter contatos com órgãos do governo, para se manter atualizado com relação a medidas governamentais, que vinham interferir de alguma forma no mercado onde a empresa atuava. Solicitar esclarecimentos quanto à interpretação dos textos de leis ou decretos governamentais ou de organismos governamentais.
- **A Assessoria Financeira**, que tinha por objetivo auxiliar a presidência com estudo e pesquisas sobre o comportamento do mercado financeiro. Elaborar planilhas de taxas de juros praticados no mercado financeiro e índice de inflação, comportamento da Bolsa de Valores e variação Cambial. Administrar o fluxo de

caixa da empresa. Manter aplicado no mercado financeiro, o saldo de caixa da empresa. Elaborar previsões sobre as tendências de comportamento do mercado financeiro. Providenciar a aplicação do saldo de caixa da empresa, no mercado financeiro. Elaborar tabelas financeiras para serem aplicadas nos cálculos dos financiamentos concedidos aos consumidores.

- **A Secretaria**, responsável por manter e distribuir as correspondências da Presidência. Manter atualizado o cadastro de clientes lojistas, da empresa. Distribuir normas e instruções de serviços determinadas pelo órgão executivo.

Diretamente subordinadas a Presidência, estavam a Diretoria Financeira, Diretoria Comercial/Operacional e a Diretoria de Informática.

- **A Diretoria Financeira**, que era responsável por gerir todo o fluxo de dinheiro movimentado pela empresa. Efetuar o pagamento dos fornecedores, dos clientes lojistas, efetuar os recebimentos dos financiamentos, manter os registros fiscais de toda a movimentação feita pela empresa e elaborar o balanço fiscal anual da empresa.

Para desempenhar suas atribuições contava com a colaboração da Gerência de Contabilidade, Gerência de Faturamento, Gerência de Cobranças e Tesouraria.

- **A Gerência de Contabilidade**, que era responsável pelo registro de todos os fatos ocorridos dentro da empresa, elaborar o balanço fiscal anual da empresa e apuração das despesas e faturamento da empresa. Elaborar mensalmente as previsões futuras do comportamento da empresa. Controlar o patrimônio da empresa, apurar os impostos devidos pela empresa e providenciar seu recolhimento junto aos órgãos competentes. Administrar as contas a pagar e providenciar a solicitação da emissão de cheques, para pagamento de fornecedores.

- **O Departamento de Contabilidade Fiscal**, que tinha como objetivo efetuar os cálculos e apurar os impostos a serem recolhidos às secretarias e órgãos governamentais. Elaborar o balanço fiscal anual da empresa.

- **O Departamento de Contas a Pagar**, que tinha como objetivo administrar as contas que são responsabilidades da empresa. Apurar os fatos geradores das dívidas e agendar seus pagamentos.

- **O Departamento de Contabilidade Geral**, que tinha como objetivo administrar o patrimônio da empresa. Manter registros das movimentações, provenientes das atividades da empresa. Administrar arquivo de documentos gerados na empresa.
- **A Gerência de Faturamento**, que era responsável pela apuração dos contratos de financiamento expedido nos lojistas. Apurar o valor a ser pago ao lojista, fornecendo a tesouraria os valores dos cheques a serem emitidos a cada um dos lojistas e apurar os valores descontados do faturamento dos lojistas, passando a Gerência de Contabilidade, informações para lançamentos contábeis.
- **A Tesouraria**, que era responsável pela administração do fluxo de dinheiro da empresa tinha por atribuição emitir os cheques nos valores que lhe eram solicitados, para pagar fornecedores, clientes lojistas e outras solicitações. Os cheques eram retirados pelo sacador nas dependências da empresa. Controlar o recebimento das prestações dos clientes consumidores, identificando aqueles que se encontravam em atrasos com suas responsabilidades. Encaminhar a Gerência de Cobranças os contratos em atraso de pagamento. Passar informações a Gerência de Contabilidade para os devidos registros contábeis da empresa.

Os cheques emitidos depois de receberem uma chancela, eram encaminhados para o órgão executivo para serem assinados. As únicas pessoas autorizados a assinar cheques em nome da empresa, eram as duas pessoas da Presidência, lembrando ainda que no cheque devia constar as duas assinaturas.

- **A Gerência de Cobrança**, que tinha a atribuição de contatar os clientes consumidores em atraso com seus pagamentos, com a finalidade receber os atrasados de forma amigável.

Para isso utiliza-se das normas estipuladas nas leis de proteção do consumidor, enviando-lhes carta de cobrança após vencer o prazo definido na lei de proteção ao consumidor. Providenciar documentação e encaminhar ao Departamento jurídico, para que este, providenciasse cobrança judicial, dos casos que não foi possível estabelecer acordo amigável.

- **A Diretoria de Operações/Comercial**, que tinha como principal atribuição, o relacionamento com os clientes lojistas, para manter os contratos de prestação de serviços e contratar novos clientes.

Para desempenhar suas atribuições contava com a Gerência Comercial e a Gerência de Crédito.

- **A Gerência de Crédito**, que tinha como responsabilidade à alocação e distribuição dos funcionários nos postos de vendas para atender aos consumidores, clientes dos lojistas, que desejavam pagar suas compras através do sistema de crediário. Aprovar o crédito do cliente consumidor e fazer os contrato de financiamento da compra a crédito. Dada a expansão territorial da cidade, ela estava dividida em quatro regionais, tendo cada uma delas um supervisor, que era a pessoa responsável em atender as necessidades dos clientes lojistas e funcionários, pertencentes a sua regional. Encaminhar os contratos para a gerência de faturamento para que sejam por ela processados. Mantinham também um serviço de caixa, para recebimento da entrada e das prestações.

- **A Gerência Comercial**, que tinha como objetivo desenvolver novos clientes lojistas, interessados nos serviços de crediário oferecidos pela empresa. Para isso, contava com uma equipe de vendedores. Após os contatos iniciais, estabelecidos pelos agentes de vendas, a negociação passava a ser feita pela diretoria, que com a aprovação do Órgão Executivo redigia um contrato de prestação de serviços que era assinado pelas duas pessoas do Órgão Executivo. Solicitava a Gerência de Recursos Humanos, a contratação de funcionários para atender as novas necessidades e providenciava junto ao novo cliente as instalações para alocação dos funcionários, nas dependências do cliente.

- **A Diretoria de Informática**, que era responsável pelos recursos tecnológicos para processamento de informações dentro da empresa, bem como o desenvolvimento e manutenção dos softwares para automatização dos sistemas de informação da mesma.

Pesquisar junto ao mercado novas tecnologias de informação que se adaptassem as necessidades da empresa e apresentar projetos que justificassem as aquisições das mesmas. Esses recursos só eram adquiridos com a autorização do

Órgão Executivo, se ela estivesse convencida de sua necessidade. Tinha ainda sob sua responsabilidade a administração dos recursos humanos da empresa.

Para desenvolver suas atividades contava com a Gerência de Desenvolvimento de sistemas, Gerência de Suporte Técnico, Gerência de Operações, Gerência de Organização e Métodos, Gerência de Conferência de Dados, Gerência de Recursos Humanos e Gerência de Serviços Gerais.

- **A Gerência de Desenvolvimento de Sistemas**, que era responsável pelo desenvolvimento e manutenção de sistemas de informações dentro da empresa, oferecendo aos clientes internos melhores recursos para o desenvolvimento de suas atividades. Pesquisas junto ao mercado, produtos ERP, que se adaptassem as necessidades da empresa. Mantinham diferentes equipes de trabalho para atender áreas específicas da empresa.
- **A Supervisão de Sistemas Administrativos**, que tinha como objetivo manter os sistemas de informações que atendem os procedimentos burocráticos da empresa. Recursos Humanos e Contabilidade, principalmente.
- **A Supervisão de Sistemas Operacionais**, que tinha como objetivo manter em condições adequadas de funcionamento os sistemas de informações que atendem as áreas operacionais da empresa. Faturamento e crédito principalmente.
- **A Supervisão de Programação**, que tinha como objetivo criar os códigos de programa de computador, a partir das especificações feitas pelos analistas de sistemas.
- **A Gerência de Suporte Técnico**, que tinha como atribuição atuar no contexto dos sistemas operacionais, gerenciadores de bancos de dados e outros softwares básicos instalados nos computadores centrais da empresa. Fornecer suporte técnico necessário, para seu melhor aproveitamento em benefício dos sistemas em uso. Buscar no mercado os equipamentos e softwares básicos ou ferramentas de suporte ao desenvolvimento de sistemas, para melhor atender, as necessidades da Gerência de Desenvolvimento de Sistemas, em suas atividades. Manter os equipamentos em condições adequadas de funcionamento, providenciando inclusive contratos de manutenção das máquinas e equipamentos, junto a empresas especializadas e fabricantes. Pesquisar novas tecnologias.

- **A Supervisão de Telecomunicação**, que tinha como objetivo manter os sistemas operacionais básicos do sistema de computadores e os sistemas de transmissão de dados.
- **A Supervisão de Banco de Dados**, que tinha como objetivo manter os software de gerenciamento de banco de dados e dar assistência técnica ao pessoal de desenvolvimento e manutenção de sistemas. Apoiar o pessoal de desenvolvimento e manutenção de sistemas na definição dos modelos de dados, para melhor ajusta-los aos gerenciadores de banco de dados da empresa.
- **A Gerência de Operações**, que era responsável pelo processamento das informações geradas no dia a dia da empresa. Operar os sistemas existentes dentro da empresa conforme as instruções da Gerência de Desenvolvimento de Sistemas. Disponibilizar as informações aos diversos departamentos da empresa, armazenadas sem seus bancos de dados. Era também de responsabilidade desta Gerência, a distribuição dos relatórios gerados pelos sistemas e a postagem de correspondências enviadas aos clientes consumidores, através dos serviços de correio. Não existia um plano de contingência para o sistema de computadores. Qualquer pane que viesse a ocorrer nos equipamentos, a empresa corria o risco de ficar parcialmente paralisada. As fitas de “back-up” das bases de dados estavam guardadas em um armário de aço, colocado na garagem do prédio, expostos aos gases e fuligens lançados pelos carros.
- **A Gerência de Conferência de Dados**, que era responsável pela digitação dos contratos de crédito e comprovantes de pagamentos, recebidos dos funcionários alocados nos pontos de vendas. Fazer a conferência dos mesmos e alimentar os sistemas que deveriam processar essas informações.
- **A Gerência de Organização e Métodos**, que era responsável pelo controle dos formulários utilizados na empresa, mantendo estoque adequados às necessidades de consumo. Desenvolvimento de novos formulários, quando identificadas novas necessidades. Comunicar às Gerências normas e procedimentos internos.
- **A Gerência de Recursos Humanos**, subordinada a Diretoria de Informática era composta pelos Departamentos de Administração de Pessoal e o Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

- **O Departamento de Recrutamento e Seleção de Pessoal**, tinha como objetivo, a contratação de novos funcionários através de processo seletivo, para atender a demanda solicitada pelas diversas Gerências da empresa. Desenvolver treinamento para integrar os novos funcionários as rotinas da empresa. O processo de contratação de novos empregados resumia-se a uma entrevista com a psicóloga, se aprovado era encaminhado para uma entrevista com o responsável pela área solicitante. Não era exigido nível de escolaridade universitário, nem mesmo para nível de supervisão. Os cargos de Gerência eram preenchidos através de indicações.
- **O Departamento de Administração de Pessoal**, cuidava de todo o processo burocrático para atender aos direitos trabalhistas dos funcionários. Administrar o convênio de assistência médica dos empregados, folha de pagamento e concessão de benefícios legais. O único benefício oferecido aos funcionários era um plano de assistência médica extensiva aos dependentes. Administrar o Ambulatório Médico, mantido pela empresa de assistência médica, planejar exame médico periódico para os funcionários.
- **A Gerência de Serviços Gerais**, que tinha como objetivo manter a limpeza e a segurança do local de trabalho. Planejar e executar obras de manutenção nas instalações físicas. Desenhar e implementar o lay-out do local de trabalho.

A empresa não contava com um departamento de Marketing, para fazer trabalho de divulgação de sua imagem ou promover campanhas publicitárias de seu produto.

Não contava também com um departamento de compras, assim cada gerência era responsável por efetuar as compras para atender suas necessidades, sendo que as solicitações deviam antes receber a aprovação da Presidência.

Capítulo VI - Funcionamento da empresa

6.1. Relacionamento Empresa lojista

O relacionamento entre a empresa de prestação de serviços de crédito e seus clientes lojistas, era movido por interesses puramente comerciais. Cada um defendia seus interesses da melhor forma possível, não existindo entre eles qualquer sintoma de parceria. As relações entre eles eram regidas por um contrato, onde estavam estabelecidos os acordos. Era a diretoria comercial, que através de sua gerência de vendas, fazia os contatos iniciais para desenvolver novos clientes, mas os detalhes finais do acordo eram firmados pelo órgão executivo da empresa, únicos autorizados a firmar acordo em nome da empresa.

Nesse contrato estava estabelecido a taxa de serviços que o lojista deveria pagar a empresa (variava entre 8% e 10% sobre o valor da operação), o valor mínimo de vendas à crédito, que o lojista deveria cumprir, a forma de pagamento ao lojista, que deveria ser por período de vendas. Se a loja não conseguisse atingir a meta de faturamento mínimo, ela devia pagar a taxa de serviço sobre esse valor estipulado em contrato. Obrigava ainda ao lojista a disponibilizar espaço físico dentro de seu estabelecimento, inclusive móveis, para que a empresa pudesse colocar seus funcionários para atender aos consumidores. O pagamento ao lojista era efetuado por período de vendas. O valor correspondente às vendas efetuadas durante o primeiro período do mês, era pago ao lojista no final do primeiro período do mês seguinte, o segundo no final do segundo e assim por diante. Esses períodos, definidos no contrato, eram os seguintes: 1 a 7; 8 a 14; 15 a 21 e 22 a 30/31. Assim por exemplo às vendas efetuadas no período de 1 a 7 de Janeiro só seriam pagos ao lojista no dia 7 de fevereiro. Dessa forma o lojista esperava até 37 dias para receber seu faturamento. Se a data do pagamento coincidissem com feriado esse prazo poderia chegar a até 40 dias. Enquanto a empresa prestadora de serviços de crédito que havia recebido a entrada, já estava recebendo a primeira prestação. A taxa de serviço estipulada era descontada do valor das vendas efetuadas no período e no último período era apurado o total das vendas do mês. Caso ele não tivesse atingido o faturamento mínimo, era descontada a diferença. Caso o lojista necessitasse de dinheiro ele deveria solicitar a empresa, uma antecipação de seus saldos a receber, porém, além

do desconto normal (taxa de serviço), ele deveria remunerar o dinheiro, pagando juros de mercado correspondente aos dias antecipados. No caso de lojas que não tinham condições de apresentar o faturamento mínimo exigido pela empresa, era facultado a elas agrupar em seu contrato outras lojas estabelecidas nas proximidades, com a finalidade de ajuda-la a compor o faturamento mínimo. Essa loja era chamada de loja centralizadora e as suas agregadas, de loja pool. A responsabilidade pelo cumprimento do faturamento mínimo era da loja centralizadora, se esse item não fosse cumprido, ela arcava com o pagamento da diferença.

6.2. Administração

A presidência, órgão executivo da empresa, centralizava em si todos os poderes e informações, não delegava nada aos seus diretores, que se limitavam a cumprir as determinações do órgão executivo.

Todas as decisões sejam elas de cunho tático, estratégicos ou operacionais eram sempre tomadas pela presidência, mais especificamente pelo executivo financeiro. Nada podia ser feito sem que fosse por ele homologado.

Algumas vezes, os diretores eram convocados para reuniões, onde eram discutidos os problemas da empresa. Nessas reuniões o executivo financeiro que centralizava todas as informações, apresentava o problema e a solução pronta. Os diretores podiam até mesmo discordar das soluções apresentadas, mas como eles não tinham informações e só conheciam a pauta da reunião no momento em que ela era iniciada, não estavam preparados para argumentar e assim eram facilmente convencidos pelo executivo financeiro que fazia valer a sua posição.

Cabia aos diretores cumprir as determinações. Estes funcionavam apenas como assessores que fiscalizavam o cumprimento das regras e retornavam informações sobre os acontecimentos na empresa.

Não estavam os diretores autorizados a efetuar qualquer tipo de investimento, nem mesmo aumentar o seu quadro de funcionários, sem a autorização prévia do órgão executivo. A autonomia dos diretores era restrita ao gerenciamento do pessoal no sentido de que as atividades internas fossem desenvolvidas conforme as normas da empresa, podendo demitir e contratar funcionários. Não tinham autonomia para promover funcionários a funções de maior responsabilidade, criar

cargos ou conceder aumento de salário sem que houvesse autorização do órgão executivo. A mudança de qualquer procedimento interno só era possível com a aprovação do executivo.

6.3 - Atendimento ao Cliente Consumidor - Concessão de crédito

Para atender os consumidores interessados em pagar suas compras através do sistema de crediário, a empresa colocava funcionários nos postos de vendas.

Os funcionários lotados nas lojas tinham a função de atender os clientes consumidores, na concessão do crédito para suas compras. Eram pessoas sem qualificação para o trabalho que desempenhavam e não recebiam nenhum treinamento. O único treinamento que recebiam era, por época de sua contratação tomar conhecimento dos formulários que iriam utilizar e como eles deviam ser preenchidos. Tinham que aprender o trabalho pelo seu próprio esforço e dedicação. Ficavam totalmente deslocados da empresa, sem nenhuma assistência profissional. O único contato que mantinham com a empresa era por telefone, nunca recebiam a visita de um superior que viesse para lhe trazer algum suporte pessoal ou profissional. Esses funcionários eram responsáveis pelo levantamento de informações para aprovação do crédito do cliente consumidor, fazer o contrato de financiamento da compra a crédito, receber o valor da entrada e receber as prestações mensais. Os funcionários lotados nos pontos de vendas, apesar de terem o cargo de analista de crédito, não tinham nenhum poder de decisão. Para a aprovação do crédito deviam cumprir todos os itens constantes de um “check list” padrão da empresa:

- a) - *Consulta ao serviço de proteção ao crédito, (SPC);*
- b) - *Consulta ao **Serasa**;*
- c) - *Consulta ao tele cheque;*
- d) - *Conferir documentos pessoais;*
- e) - *Comprovação de renda;*
- f) - *Valor da prestação não podia superar 30% da renda;*
- g) - *Comprovação de residência;*
- h) - *Solicitar avalista quando necessário*

Quando se tratava de trabalhador autônomo, não tinha carteira assinada, deviam solicitar recibo de serviços prestados ou fazer contato com a pessoa para quem ele estava prestando serviço no momento ou solicitar um avalista idôneo. Sem que todos os itens fossem atendidos, o crédito não podia ser concedido. Casos especiais, mediante interferência do lojista, eram passados ao gerente de crédito que iria avaliar a situação, podendo ou não conceder o crédito. O valor das prestações mensais, eram calculados com base em tabelas fornecidas pela assessoria financeira da empresa. Aprovado o crédito, faziam o contrato de concessão de crédito e uma autorização de retirada de mercadoria. A autorização de retirada de mercadoria, era utilizada pelo lojista para a elaboração de seu borderô de cobrança. Mantinham também um serviço de caixa, para recebimento das prestações. O cliente consumidor não era informado de que podia efetuar os pagamentos do carnê em qualquer loja conveniada com a empresa. Assim era comum a prática do pagamento no mesmo local onde foi efetuada a compra, o que muitas vezes podia causar transtorno aos consumidores, devido à localização ou pelo fato de a loja não mais utilizar os serviços da empresa. Esse fato advém da postura da empresa de não considerar os consumidores como seus clientes e acreditar na fidelidade do consumidor à loja. Na visão da empresa clientes eram apenas os lojistas. Dessa forma rejeitava qualquer proposta para a criação de um serviço de orientação ao consumidor, o qual poderia inclusive ser feito em parceria com as lojas.

No final do expediente os funcionários deviam preencher um formulário demonstrando os valores recebidos separadamente. Valor das entradas, valor das prestações e multas e juros por atrasos, para serem lançados nas devidas contas contábeis. No caso de haver alguma diferença entre o valor depositado em conta bancária e o relacionado e ficasse comprovado que foi um erro do funcionário, ele deveria pagar a diferença. Da mesma forma se o cliente deixasse de pagar as prestações, por crédito mal concedido, a responsabilidade era atribuída ao funcionário, que deveria pagar as prestações de seu bolso.

O interesse do lojista é que o seu cliente fosse atendido no menor tempo possível, assim ele pressionava o funcionário que acabava por deixar de cumprir algum item estabelecido para a aprovação do crédito, principalmente quando o

cliente não tinha carteira assinada e assim este era um crédito mal concedido. Se o consumidor apresentasse um documento falso, ou se o funcionário fosse vítima de algum golpista, isso também era considerado crédito mal concedido. Se o funcionário não concordasse em pagar a dívida que era do consumidor ele era afastado de suas atividades, porém obrigado a comparecer em seu local de trabalho e cumprir o horário integral sem fazer nada, até que decidisse pedir a sua demissão. Apesar de a empresa manter serviços de cobranças, contando inclusive com a assistência de empresas especializadas, os funcionários não ficavam sabendo se aquelas dívidas que eles foram obrigados a pagar, foram recebidas pela empresa ou não. O fato é que nunca se soube de algum funcionário que tenha sido reembolsado.

Os contratos firmados durante o dia deviam ser agrupados, os valores totalizados, e a eles anexado um formulário chamado de capa de lote, onde devia ser apontado o valor total dos contratos, o número de documentos que compunham o lote, o código da loja e a data do movimento. Os comprovantes de recebimento das prestações também deviam ser agrupados e totalizados, formando um lote. Esses documentos, eram assim enviados para a empresa através de malotes.

6.4 - Processamento dos documentos

Os documentos encaminhados pelos funcionários de atendimento aos consumidores, para a empresa eram recebidos pela gerência de conferência de dados. Nessa gerência eles eram digitados. Passavam por um processo de consistência, para que possíveis erros fossem eliminados. A consistência era feita pelo sistema de batimento de totais de valores e número de documentos recebidos. Cada contrato devia ter seus valores fechados, ou seja, o valor total devia ser igual ao número de parcelas, multiplicado pelo valor da parcela, que devia ser igual ao valor da compra menos o valor da entrada, mais o valor dos juros. O número de documentos e o valor total deviam ser iguais aos valores apontados na capa de lote. Para desenvolver estas atividades, contavam com um sistema automatizado de processamento de dados, que fazia a validação dos documentos digitados, apontando os que apresentam diferenças e validava o valor total dos contratos de cada loja e o número de documentos.

Quando todos os lotes estavam fechados, não havendo mais diferenças de valores, eles eram liberados para serem processados pelo sistema de cadastramento de contratos. Nesse processo os novos contratos de crédito alimentavam as bases de dados da empresa. Uma vez essas bases de dados estando atualizadas, eram então liberados os relatórios e telas para que o faturamento pudesse então apurar os valores a serem pagos aos lojistas. Também era feito o processo de emissão dos carnês, para serem enviados aos consumidores. Esses carnês seguiam para os consumidores pelo correio, não existindo nenhum sistema de contingência que pudesse garantir que o consumidor receberia seu carnê, mesmo diante de uma greve do correio ou outro problema qualquer. A postura da empresa que a levava a esse procedimento é de que o carnê é apenas um facilitador. O fato do consumidor não receber o carnê no prazo devido, não o exime das responsabilidades da condição de devedor e da culpa por eventuais atrasos no pagamento, devendo assim arcar com multa e juros por atraso de pagamento.

Os documentos de comprovação de recebimento também passavam por processo semelhante de conferência e consistência. Depois que os lotes eram todos fechados, eles eram liberados para processamento do sistema de contas correntes. Esse sistema fazia a baixa das prestações pagas. Se o valor pago fosse maior que o valor da prestação devida pelo consumidor, incluindo juros e multa por atraso, a prestação era baixada normalmente. O valor da diferença era identificado e encaminhado à gerência de contabilidade que lançava essas diferenças na conta "**Pendentes**". Se o valor pago fosse menor que o valor da prestação, a prestação não era baixada e o consumidor ficava inadimplente. Essas divergências eram apontadas em relatórios de exceções, para serem avaliados pelos funcionários da tesouraria. O sistema identificava também os devedores que estavam inadimplentes a mais de sessenta dias e disponibilizava informações para o sistema de cobrança. O sistema de cobranças emitia automaticamente cartas aos consumidores convidando-os a regularizarem a sua situação junto à empresa. Os atrasos que haviam ultrapassado o prazo legal e que já tinham sido comunicados duas vezes, eram encaminhados para cobrança judicial.

6.5. - Pagamento aos Lojistas

A responsabilidade pela apuração dos valores a serem pagos aos lojistas e fornecer a tesouraria o valor dos cheques a serem emitidos, cabia a gerência de faturamento.

Para o desempenho de suas funções eles recebiam dos lojistas um borderô de cobranças e uma listagem do sistema de informações da empresa com a lista dos contratos das operações efetuadas no período de vendas.

De posse desses documentos os funcionários então faziam a conferência para se certificar de que os contratos que estavam sendo reclamados pelos lojistas existiam nas bases de dados dos sistemas da empresa e realmente pertenciam ao período que estava sendo tratado.

A conferência era feita confrontando-se o relatório do sistema com o borderô de cobrança enviado pelo lojista.

As diferenças possíveis entre esses dois documentos eram:

- A) - *O contrato estava relacionado no borderô e não aparecia no relatório do sistema*
- B) - *O contrato aparecia no relatório do sistema mas não estava relacionado no borderô do lojista.*

No primeiro caso podia ter ocorrido de o contrato ter sido cadastrado no sistema de forma errada, se isto tivesse acontecido, eles faziam uma ocorrência no sistema indicando que o contrato pertencia a aquele lojista. Podia também ocorrer que esse contrato pertencesse a um outro período de vendas, nesse caso ele era desconsiderado do processo e comunicado ao lojista porque o contrato não estava sendo pago. A terceira hipótese dificilmente ocorria, era de o contrato não ter sido cadastrado no sistema. Nesse caso era feita uma busca nos arquivos da empresa para comprovar a sua existência. Uma vez localizado o contrato ele era incluído no sistema para compor o valor a ser pago ao lojista. Se por ventura o contrato não fosse localizado, caso que praticamente não ocorria, solicitava-se ao lojista uma cópia desse contrato.

Os motivos que levavam os contratos terem sido cadastrados no sistema para loja errado eram basicamente os seguintes:

- a) - *Transferência de funcionário de uma loja para outra, ele estava acostumado com o código da loja anterior e acabava preenchendo o formulário com o código da outra loja em que ele trabalhava.*
- b) - *No caso da loja pool (descrita no item 6.1) era muito comum os funcionários trocarem o código da loja, visto que eles não estavam dedicados à apenas uma loja, mas várias ao mesmo tempo.*

No segundo caso, ou seja, o lojista deixou de relacionar o contrato em seu borderô, então simplesmente era feita uma ocorrência no sistema indicando que aquele contrato não pertencia àquele lojista e por isso não devia ser incluído em seu processo de pagamento. Não era feita nenhuma verificação para confirmar se esse contrato realmente pertencia a esse lojista e ele deixou de relacionar por algum erro cometido

O lojista deixar de cobrar um contrato acontecia normalmente com aqueles comerciantes que tinham várias lojas. O serviço administrativo normalmente era centralizado na loja matriz. Nesse processo de transferência dos contratos para a matriz podia ocorrer o extravio de documentos.

Depois de todos os borderôs terem sido conferidos, e as bases de dados da empresa devidamente ajustadas, era então autorizado ao departamento de produção a processar a rotina de cálculo, para apurar o saldo que cada lojista tinha para receber, descontados a taxa de serviços. Não existia no sistema um processo para verificar se todos os contratos pertencentes ao período foram considerados no cálculo. Visto que muitos contratos tinham ocorrência de não pagamento por não constarem do borderô do lojista, podia acontecer de alguns contratos não terem sido reclamados por nenhum lojista. Quando isso acontecia, esses contratos ficavam pendentes de pagamento.

O sistema gerava todas as informações para o setor de contabilidade da empresa. No fechamento do mês as contas não fechavam e só aí é que eram identificados os contratos pendentes de pagamento. Esses contratos eram então lançados na conta "**Pendentes**". A gerência de contabilidade comunicava a gerência

de faturamento, e este então solicitava ao lojista para que ele mandasse o borderô de cobrança referente aos contratos pendentes. Só após o recebimento desse borderô é que os contratos eram pagos, pelo seu valor facial, sem nenhuma correção monetária. Se o lojista não conseguisse localizar a sua cópia do contrato para poder preparar o borderô, ele deixava de receber a venda por ele efetuada. A empresa não se negava a pagar desde que o cliente comprovasse a dívida. Esse procedimento era por ela justificado dizendo que cabia ao lojista o ônus de comprovação e que ela cuidava de seus interesses, o lojista que cuidasse dos seus. No encerramento do período fiscal, todo valor existente na conta contábil "**Pendentes**", era incorporado à receita da empresa.

6.6. - Cobrança e Fluxo de Caixa

A responsabilidade pelo controle do fluxo de caixa da empresa era competência da tesouraria, órgão ligado à diretoria financeira, que diariamente devia repassar para a assessoria financeira da empresa informações sobre o saldo disponível no caixa da empresa, para ser aplicado no mercado financeiro.

Assim eles controlavam todos os valores recebidos e os valores devidos pela empresa diariamente. Recebiam da gerência de faturamento os valores dos cheques a serem pagos aos lojistas. Recebiam também do sistema de contas correntes os relatórios das prestações recebidas. As compras de materiais de escritório, para atender as necessidades do pessoal de escritório eram feitas pela própria tesouraria. Tinham também a função de analisar os relatórios de exceções emitidos pelo sistema de contas correntes para tomarem as decisões sobre pagamentos que foram rejeitados pelo sistema por valores menores que o valor da prestação e valores recebidos indevidamente. Quanto aos pagamentos rejeitados, estavam autorizados a efetivar manualmente a baixa da prestação, utilizando-se de uma transação on-line, se a diferença estivesse na casa de centavos ou se fosse verificado algum erro de processamento das informações. No caso do pagamento ter sido rejeitado por erro no cálculo da multa e juros por atraso, faziam a baixa da parcela e geravam uma nota promissória com o valor da diferença, para cobrar do funcionário que cometeu o erro. O erro mais comum de processamento era o número da prestação ser digitado errado e o sistema não fazer a baixa por duplicidade de pagamento. Nenhuma ação era

tomada com relação às prestações que não eram baixadas por terem sido pagas a menor, nem mesmo avisar o consumidor para que ele pudesse corrigir o erro cometido. Não estavam autorizados a fazer a devolução do dinheiro recebido indevidamente dos consumidores. Só tomavam essa atitude se o consumidor reclamasse, porém não era feita a correção do dinheiro.

A gerência de cobrança era quem enviava os avisos de cobrança aos consumidores convidando-os a virem regularizar sua situação junto a empresa. Aquelas prestações que deixaram de ser quitadas, por pagamento a menor, recebiam o mesmo tratamento daquelas que não tinham sido pagas. Apesar de não terem sido informados do erro ocorrido, o consumidor era tratado como inadimplente. Dele eram cobrados multa e juros por atraso de pagamento pois a empresa entendia que ele não havia regularizado sua dívida e o máximo que ela fazia era conceder algum desconto sobre os encargos, mediante a não aceitação do consumidor das condições impostas pela empresa. Por outro lado ela esquecia que o dinheiro do consumidor estava aplicado no mercado financeiro rendendo dividendos para a empresa.

6.7. - Informatização e Modernização Tecnológica

A empresa não possuía uma política de informatização que tivesse como objetivo acompanhar a evolução tecnológica do mercado mundial e viesse a lhe possibilitar uma maior competitividade, agregando valores aos serviços prestados, com custos menores. A única política de informatização existente visava apenas informatizar os pontos de vendas, mas esta idéia nunca saiu do papel e acabou por se transformar em um processo de downsizing, seguindo o modismo da época. A prioridade da diretoria de informática era o dia a dia, isto é manter em condições adequadas de funcionamento os sistemas existentes. Novos projetos eram estabelecidos pelos executivos da empresa que definiam junto com o diretor de informática todos os procedimentos que seriam adotados e que o novo projeto deveria atender. Depois que o executivo concordava com o que estava sendo proposto e a forma como o sistema deveria funcionar, então o projeto já definido era passado aos analistas de sistemas para que fosse implementado conforme o que estava definido. Os analistas de sistemas e os analistas de organização e métodos não estavam autorizados a avaliar os processos existentes e propor mudanças de

procedimentos que viessem agilizar os processos internos ou solucionar problemas existentes.

As pesquisas de mercados sobre novas tecnologias só eram apresentadas quando o executivo solicitava a diretoria de informática um novo projeto para atender necessidade que ele havia desenvolvido. Assim a diretoria de informática tentava justificar a aquisição de novos recursos para atender aquilo que ele estava solicitando.

Os analistas de organização e métodos se preocupavam apenas em manter os estoques de formulários, providenciar modificações nesses formulários quando solicitados e escrever procedimentos para orientação dos usuários quando da implantação de novas rotinas computadorizadas. Os procedimentos eram definidos pela diretoria envolvida em conjunto com executivos da empresa.

Capítulo VII - Reposta às Questões de Pesquisa

Responderemos agora a nossa questão de pesquisa, apresentada no item 1 de nossa Introdução, dedicado à Problemática e a Metodologia de Pesquisa, e detalhada no Capítulo IV.

O nosso problema de nossa pesquisa é referente aos fatores organizacionais e jogos de poder que levaram a organização estudada a quase ver decretada sua falência nos anos 90.

Quais características internas da organização contribuíram para os resultados financeiros negativos obtidos pela empresa nos anos 90?

A partir desta problemática, seguem as seguintes questões de pesquisa:

h) Quais diversos subgrupos da organização estudada e suas principais características?

i) Quais são os principais conflitos e jogos de poder encontrados neste sistema organizacional?

j) Como estes conflitos e jogos de poder contribuíram para os maus resultados financeiros da organização estudada?

Tratando de nossa problemática, passaremos agora a responder as questões de pesquisa em relação a cada um dos grupos organizacionais anteriormente apresentados

Pergunta 1: Quais diversos subgrupos da organização estudada e suas principais características?

Grupo I: Dirigentes da empresa

Segundo as declarações dos entrevistados pertencentes a este grupo, podemos destacar as seguintes características.

- a) - A empresa era dirigida por uma única pessoa, o Presidente Financeiro, que centralizava todas as informações e decisões da empresa. Criou assim um sistema burocrático e mecanizado que não permitia que nada acontecesse na empresa sem que fosse de seu conhecimento.
- b) O poder executivo da empresa criou um mecanismo altamente burocratizado com a finalidade de reter por maior tempo possível o dinheiro de seus clientes, para assim poder aumentar seus lucros utilizando-se da alta inflação que o país tinha nesta época .
- c) - O corpo de diretores e gerentes não tinha nenhuma autonomia. Os gerentes funcionavam apenas como assessores, fiscalizando os funcionários para que as determinações expedidas pelo presidente da empresa fossem cumpridas. Para permanecer na empresa compondo o quadro administrativo da empresa, as pessoas deviam aceitar a condição de restrição de sua autonomia, limitando-se a cumprir as determinações que lhes eram impostas. Em caso de problemas, alegavam estar apenas cumprimento de ordens superiores.

Grupo II: Profissionais de apoio administrativo

Eram secretárias, técnicos, escriturários e caixas que cumpriam os procedimentos e seguiam estritamente ordens superiores conforme descrito acima.

Grupo III: Profissionais Técnicos

Este grupo era formado pelos profissionais de informática que davam suporte ao sistema informático da organização. Estes entrevistados sentiam-se frustrados pela falta de possibilidades de exercerem as suas habilidades, estando limitados a manter meramente em funcionamento o sistema informático da empresa, sem permissão para aprimorá-lo ou torná-lo mais eficiente, uma vez que, como veremos, era a ineficiência calculada do sistema informático que favorecia a organização. . A sua criatividade estava totalmente tolhida, pois só podiam implementar coisas novas seguindo definições previamente estabelecidas. Este fato impedia o seu desenvolvimento técnico profissional

Pergunta 2: Quais são os principais conflitos e jogos de poder encontrados neste sistema organizacional?

As entrevistas realizadas nos revelaram que:

Não havia quase conflitos na organização. O corpo administrativo, unido em um ambiente de colaboração, limitava-se a cumprir as regras, deixando claro a seus subordinados que eles deviam apenas cumprir determinações superiores, sem as questionar. A alta rotatividade de pessoal na empresa impedia que outros tipos de conflitos pudessem se consolidar. A falta de qualificação dos funcionários também contribuía para que eles simplesmente aceitassem as condições que lhe eram impostas.

Pergunta 3: Como estes conflitos e jogos de poder contribuíram para a quase falência econômica da organização estudada?

Como vimos foi a ausência de questionamentos e conflitos que fez este sistema ineficiente se consolidar.

Quando o mercado deixou de ser inflacionário e passou a ser regido pela competitividade, a rigidez burocrática e a ineficiência técnica imposta pelo presidente e diretores a impediu de torna-se competitiva. A falta de investimento em recursos tecnológicos e em recursos humanos tornava-a uma empresa com altos custos operacionais. A inércia do grupo de apoio, caracterizada pelos diretores, impediu que ela pudesse mudar rapidamente e tornar-se uma empresa mais flexível e competitiva.

Capítulo VIII - Conclusão final.

Apresentaremos agora nossas conclusões finais a respeito da pesquisa desenvolvida neste trabalho.

Os procedimentos definidos pelo órgão executivo da empresa estudada levavam os funcionários a agir de forma a beneficiar a empresa, retendo o maior tempo possível o dinheiro dos clientes lojistas e consumidores no caixa da empresa para que ela pudesse tirar proveito disso mantendo-o aplicado no mercado financeiro.

Quando era devolvido aos verdadeiros donos, não havia as devidas correções monetárias. A ética destes procedimentos pode ser questionada, mas até uma certa medida, eram procedimentos comuns no mercado financeiro da época. Esta empresa, no entanto, foi além de meros procedimentos formais para reter o dinheiro: ela mantinha disfunções técnicas no sistema de informática e treinava funcionários para agir de forma desonesta lesando seus clientes de forma ativa.

Análise Crozeriana: As Zonas de Incerteza Pertinentes e a Falta de Transparência de Informações como Fonte de Poder

Os atores sociais que controlam as zonas de incerteza pertinentes, ou seja, que possuem as competências fundamentais para o funcionamento da organização, competências das quais a organização depende para o seu funcionamento e lucratividade, estes indivíduos podem decidir colaborar ou não, disponibilizar estes recursos, competências técnicas e conhecimento ou não. Os atores sociais que controlam os recursos fundamentais para a organização poderão se impor aos outros, influenciando os rumos do sistema organizacional, ganhando maior poder. Obviamente, no caso estudado, o departamento financeiro era o único departamento que possuía informações geradas pelo sistema de cobrança. Não havia transparência organizacional ou terminais que os lojistas pudessem consultar e ter acesso às informações que constavam no sistema da empresa. O acesso às informações do sistema da empresa era estrito aos responsáveis pela cobrança, que imediatamente repassavam a assessoria financeira. Os clientes, lojistas, tinham que confiar na exatidão da quantia que recebiam ou ter um custo de transação ainda maior e

empregar pessoas para conferir os vários documentos relativos às inúmeras vendas que realizavam. Sempre existia uma margem estatística para erros e para que as lojas, sem perceber, “pagassem a mais”. Na verdade, este era um custo embutido que os lojistas não percebiam, para manutenção desta empresa de crédito como terceirizada. Evitar este custo geraria mais custos: Os lojistas deveriam solicitar a seus empregados que conferissem venda por venda, em centenas ou dezenas de milhares de vendas, o que acabaria gerando mais custos ainda. Percebendo esta situação, a empresa prestadora de serviços, através de seu departamento de cobrança, tinha poder derivado do conhecimento. A empresa só, ao controlar seus sistemas, sabia das falhas e erros cometidos e tinha um staff treinado para esta função, que constituía seu trabalho principal. Este conhecimento – a detenção das informações e a não transparência organizacional, o não acesso às informações do sistema automaticamente por parte do cliente, como é possível, por exemplo, para os clientes de bancos, hoje em dia, através da internet – era a zona de incerteza pertinente que o departamento de cobrança da empresa prestadora de serviços detinha, explorando estas informações e os erros para a empresa ter maior lucratividade.

Uma segunda análise refere-se à política interna da própria organização: O órgão executivo não deixava o departamento de informática da própria empresa realizar diagnósticos, estudar seus processos e melhorar os sistemas, evitando estas falhas. As falhas geravam lucros e melhoravam o resultado da empresa, que aparentava ser mais eficiente do que realmente era. A ineficiência calculada lhe permitia ganhar mais dinheiro e parecer que tinham “cobrado melhor” ou realizado mais vendas do que a situação real. Estes sistemas ineficientes eram deliberadamente mantidos pela empresa, mas esta política não era conhecida de outros setores da organização. Encontramos aqui a explicitação do conceito crozeriano de interesse estratégico e ação estratégica: quando a tecnologia, as regras, o conhecimento, etc, são utilizados expressamente para beneficiar uma coalizão ou um grupo, sem o conhecimento dos outros.

A médio prazo, porém, esta política de “ineficiência calculada” deu errada. Quando tinha um quase-monopólio, durante os anos de ditadura militar da política de Delfim Netto, o sistema desta empresa funcionou. Quando veio o Plano Real e a

concorrência neste mercado aumentou e o ambiente tornou-se de “estável” a “turbulento”, segundo classificação típica dos estudos sócio-técnicos. Aumentando a concorrência, esta estrutura ineficiente não se manteve e a empresa praticamente foi à falência.

O interessante neste estudo é estudar as regras enquanto mecanismos que estruturam espaços de interação e poder entre os atores sociais e como o conhecimento e os sistemas de informação, além da própria estrutura burocrática, possibilitam a criação de “zonas de incerteza pertinente” gerando espaços de negociação nas estruturas organizacionais.

Para pesquisas futuras, seria interessante o estudo aprofundado do mercado financeiro da época e das dinâmicas existentes nas outras empresas de crédito ao consumidor. Estudos estatísticos permitiriam verificar se estas práticas eram comuns ao mercado ou se elas eram uma particularidade da empresa estudada neste caso. Casos recentes como os da empresa americana Enron e de empresas de auditoria e escândalos do mundo financeiro nos revelam que o estudo destas práticas e de suas causas é um tema atual e relevante para os estudos organizacionais.

ANEXOS

ANEXO A
Modelo dos contratos estabelecidos com os clientes lojistas e consumidores

CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS E COMPRA DE FATURAMENTO "FACTORING"

Pelo instrumento particular, entre a **PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CRÉDITO LTDA.**, com sede na cidade de São Paulo, Estado de São Paulo, à `Brig. Faria Lima, nº 2.577- 5ª andar, inscrita no CGC/MF, sob nº 00.999.999/0001-28, neste ato representada pelos seus diretores abaixo assinados (doravante denominada **PRESTADORA**); e **HIHEGO CONFECÇÕES LTDA.**, por seus representantes legais abaixo assinados (doravante denominada simplesmente **VENDEDORA**), possuindo lojas nas seguintes localidades ;

ENDEREÇO

RUA SIQUEIRA CAMPOS, 520 - CENTRO - INDAIATUBA -SP
CGC/MF INSC. ESTADUAL
00.000.000/0001-08 111.111.111.111

As partes têm entre si justo e acordado o quanto segue ;

Cláusula 1ª - O presente contrato tem por objeto : (I) a prestação de serviços de cadastramento dos clientes da **VENDEDORA**, decorrentes de seus pedidos de compra a prazo; (II) a compra do faturamento das vendas a prazo aprovadas pela **PRESTADORA**.

Cláusula 2ª - As vendas abrangidas por este contrato serão representadas pelo **INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE "VENDAS A PRAZO" POR SISTEMA ROTATIVO, ATRAVÉS DE NOTA DE DÉVIDA ATIVA** , celebrados entre a vendedora e seus clientes, validados pela **PRESTADORA**, nos termos deste intrumento.

Cláusula 3ª - A venda a prazo da **VENDEDORA** será formalizada por meio de **INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE "VENDAS A PRAZO" POR SISTEMA ROTATIVO, ATRAVÉS DE NOTA DE DÉVIDA ATIVA**, a serem celebrados com seus clientes mediante validação da **PRESTADORA**, e cadastramento dos clientes solicitantes do sistema rotativo, dentro dos critérios exigidos pela **PRESTADORA** .

Parágrafo Primeiro - A **NOTA DE DÉVIDA ATIVA** é um documento aceito pelas partes como liberação do valor da compra do faturamento , por parte da **PRESTADORA**, em favor da **VENDEDORA**.

Parágrafo Segundo - No caso da entrega de mercadoria e/ou serviço não ser efetuado corretamente pela **VENDEDORA** a seus clientes, a **NOTA DE DÉVIDA ATIVA** perderá sua validade, sendo cancelada.

Parágrafo Terceiro - A VENDEDORA outorga, neste momento, plenos poderes para a PRESTADORA, através das pessoas que designar, representar legalmente a VENDEDORA no INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE "VENDAS A PRAZO" POR SISTEMA ROTATIVO, ATRAVÉS DE NOTA DE DÍVIDA ATIVA, podendo substabelecer

Cláusula 4ª - A VENDEDORA deverá observar a legislação quanto a correta emissão de notas fiscais, entrega de mercadorias e/ou serviços, para exibir os comprovantes sempre que necessário.

Cláusula 5ª - O INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE "VENDAS A PRAZO" POR SISTEMA ROTATIVO, ATRAVÉS DE NOTA DE DÍVIDA ATIVA, efetuados de acordo com este instrumento, viciados por quaisquer problemas nas mercadorias vendidas pela **VENDEDORA** e eventualmente recusadas pelos clientes por defeito de fabricação, demora na entrega ou má funcionamento, terão seus valores automática e integralmente debitados nas relações de faturamento emitidas de acordo com a cláusula 12ª., Caso não existam relações de faturamento que permitam a compensação no ato de sua liquidação, serão debitados à **VENDEDORA** os respectivos valores mediante saque de letras de câmbio, o que fica, neste ato, expressamente autorizado pela **VENDEDORA**.

Parágrafo Primeiro - A VENDEDORA, concorda em não influenciar, de nenhuma forma, as aprovações de "VENDAS A PRAZO" . Qualquer aprovação de "VENDA A PRAZO" influenciada pela VENDEDORA ou seus funcionários de qualquer nível hierárquico, aos quais ficam desfeitos quaisquer compras a prazo, implicará em responsabilidade total e imediata da VENDEDORA , que será debitada pelo valor total da venda a prazo na relação de faturamento.

Parágrafo Segundo - A VENDEDORA concorda , igualmente , e pela forma que mais convier a PRESTADORA, em ser debitada dos valores integrais das "VENDAS A PRAZO", efetuadas em desacordo com quaisquer das cláusulas deste instrumento . A VENDEDORA , neste ato, reconhece que nestes casos sua dívida se tornará líquida e certa .

Cláusula 6ª - A VENDEDORA, colocará à disposição da PRESTADORA, em comodato, no recinto da loja ou local adequado, uma área onde serão, alocados os funcionários e equipamentos suficientes para um rápido atendimento aos clientes da VENDEDORA

Parágrafo Primeiro - A área à ser utilizada pela PRESTADORA será colocada a disposição pela VENDEDORA com as instalações fixas, telefone e móveis, livres de qualquer ônus para a PRESTADORA .

Parágrafo Segundo - A partir da data de início da prestação de serviços de atendimento aos clientes da VENDEDORA, caberá exclusivamente a

PRESTADORA, as despesas das consultas ao SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO, para os pedidos de "VENDA A PRAZO".

Parágrafo Terceiro - Em caso de eventual rescisão do presente contrato a VENDEDORA compromete-se a manter, em comodato, para PRESTADORA, um recinto adequado de cada uma das suas lojas, com a finalidade de recebimento das prestações de "VENDAS A PRAZO", enquanto para esta for conveniente .

Cláusula 7ª - Todas as despesas ou encargos inerentes aos pedidos de "VENDA A PRAZO" dos clientes da VENDEDORA, com elaboração de ficha cadastral correrão por conta exclusiva dos interessados nessa modalidade de compra .

Cláusula 8ª - A PRESTADORA não se responsabilizará por eventuais vícios ocultos ou defeitos da mercadoria e/ou serviço, fornecidos pela VENDEDORA .

Cláusula 9ª - A VENDEDORA assume total responsabilidade por quaisquer reclamações que os clientes de "VENDA A PRAZO", possam vir apresentar sobre as mercadoria e/ou serviços vendidos.

Cláusula 10ª - Em decorrência da presente operação de COMPRA DE FATURAMENTO, fica a PRESTADORA expressamente sub-rogada em todos os direitos inerentes ao INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE "VENDAS A PRAZO" POR SISTEMA ROTATIVO, ATRAVÉS DE NOTA DE DÍVIDA ATIVA , celebrados pela VENDEDORA , podendo praticar todo e qualquer ato judicial ou extra-judicial, com vistas a proteção dos direitos ora transferidos à PRESTADORA .

Cláusula 11ª - A VENDEDORA, notificará aos clientes que todo e qualquer pagamento deverá ser feito à PRESTADORA.

Parágrafo Único - Obriga-se a VENDEDORA a transferir imediatamente à PRESTADORA, qualquer importância relacionada a "VENDA A PRAZO" que porventura receber dos devedores.

Cláusula 12ª - A VENDEDORA emitirá e entregará à PRESTADORA, relação de faturamento, objeto de compra de faturamento tratada no presente contrato. A PRESTADORA , liquidará com a VENDEDORA a compra do faturamento pelo valor de 90% (Noventa por Cento) , do total das relações de faturamento enviadas, da seguinte forma .

PERÍODO DE VENDAS	FECHAMENTO	LIQUIDAÇÃO
01 À 07	08	07 DO MÊS SEGUINTE
08 À 15	16	15 DO MES SEGUINTE
16 À 22	23	22 DO MES SEGUINTE
23 À 30	01	30 DO MES SEGUINTE

Parágrafo Único - Qualquer solicitação diferente da forma aqui estabelecida, poderá ser objeto de negociação entre as partes ., a compra do faturamento, corresponde aos valores pagos a título de entrada e as parcelas vincendas.

Cláusula 13ª - O presente contrato vigorará por prazo indeterminado, podendo ser rescindido por ambas as partes, a qualquer tempo, mediante simples aviso por carta, com antecedência mínima de 10 dias.

Cláusula 14ª - Quaisquer dúvidas que se originarem do presente contrato, serão dirimidas no fôro da Comarca desta Capital, excluindo-se qualquer outro por mais privilegiado que seja .

E, por estarem assim as partes justas e contratadas, assinam o presente em 2 (duas) vias de igual teor e para um só efeito, na presença de duas testemunhas abaixo .

São Paulo, 01 de Fevereiro de 1.996

VENDEDORA

PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CREDITO LTDA.

Testemunhas :

1- _____

2- _____

INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE VENDAS A PRAZO POR SISTEMA ROTATIVO, ATRAVÉS DE NOTA DE DÍVIDA ATIVA.

Pelo presente instrumento e na melhor forma de direito, as partes a saber : De um lado a pessoa identificada e qualificada na **NOTA DE DÍVIDA ATIVA**, doravante denominada simplesmente **COMPRADOR** e, de outro lado, a pessoa jurídica identificada e qualificada na referida **NOTA DE DÍVIDA ATIVA**, doravante denominada apenas **VENDEDORA**, tendo como **PRESTADORA DE SERVIÇOS E ADMINISTRADORA, PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CRÉDITO LTDA.**, com sede nesta Capital, na Rua Teodoro Sampaio, nº 2.534 10º andar conj. 102, Pinheiros, Inscrita no CGC/MF sob nº 00.627.143/0001-28 , doravante denominada apenas **PRESTADORA**, tem justo e contratado a operação comercial de venda a prazo, mediante as cláusulas e condições:

Cláusula 1ª - O **COMPRADOR** adquire da **VENDEDORA** e esta vende ao **COMPRADOR** mercadorias e/ou serviços de seu estabelecimento comercial, por meio de um dos planos de crediário que o **COMPRADOR** tem a sua disposição, e escolhe livremente .

Parágrafo 1º - Neste momento o **COMPRADOR** contrata os serviços da **ADCRED** para atendimento, consultas e cadastramento, tendo em vista o fato de que a **VENDEDORA**, não dispõe de serviços próprios para essa finalidade .

Parágrafo 2º - A solicitação de atendimento pelo crediário (**SAC**) implica, para o **COMPRADOR**, o pagamento dos serviços prestados a ele, de atendimento, consultas, cadastramento e processamento .

Cláusula 2ª - A **VENDEDORA** colocará à disposição do **COMPRADOR** as mercadorias e/ou serviços, a partir da formalização da **NOTA DE DÍVIDA ATIVA** .

Parágrafo Único - O **COMPRADOR** ao receber as mercadorias e/ ou serviços dá quitação do respectivo recebimento, sua qualidade e quantidade .

Cláusula 3ª - O valor devido pelo **COMPRADOR**, no crédito outorgado, constante do anverso da **NOTA DE DÍVIDA ATIVA**, inclui o preço da mercadoria e/ou serviço, bem como aquele da solicitação de atendimento pelo crediário (**SAC**), cujo pagamento deverá ser efetuado por meio das prestações, acusadas no anverso da **NOTA DE DÍVIDA ATIVA** , e destinadas a sua amortização sem juros .

Parágrafo 1º - O preço constante do faturamento da venda das mercadorias e/ou serviços, adquiridos pelo **COMPRADOR** inclui todos os impostos e taxas que incidem sobre a operação de venda e compra.

Parágrafo 2º - Na Adesão ao sistema rotativo o **COMPRADOR** receberá na data da compra , a **NOTA DE DÍVIDA ATIVA** , como carnê para pagamento das prestações, apondo na **NOTA DE DÍVIDA ATIVA** , o seu **ACEITE** reconhecendo a dívida como líquida e certa.

Cláusula 4ª - Para todos os efeitos legais o **COMPRADOR** reconhece a dívida decorrente deste instrumento e da referida **NOTA DE DÍVIDA ATIVA** como líquida e certa, comprometendo-se a salda-la pelo valor e nos prazos constantes do anverso da **NOTA DE DÍVIDA ATIVA**, reconhecendo também que as prestações de que é devedor são representadas por notas promissórias , emitida em garantia do pagamento das mesmas , que serão cobradas sob a forma de carnê emitido na data da compra . A quitação passada no carnê torna sem efeito a respectiva nota promissória de igual valor .

Parágrafo Único Para facilitar o cumprimento do estabelecido nesta cláusula o **COMPRADOR** nomeia e constitui sua bastante procuradora a **PRESTADORA**, já qualificada, para em seu nome em caráter irrevogável, aceitar Letras de Câmbio ou emitir Notas Promissórias, sempre representativas de prestações advindas deste mesmo negócio e praticar os atos necessários ao seu fiel cumprimento, inclusive podendo substabelecer .

Cláusula 5ª - Na hipótese do **COMPRADOR** deixar de pagar as prestações nas datas estipuladas no anverso da **NOTA DE DÍVIDA ATIVA**, pagará além da dívida, multa contratual de 10 %., atualização monetária e juros de mora de 1% ao mês.

Parágrafo Único - O **COMPRADOR** declara estar ciente de que o atraso no pagamento das prestações acarretará também os incovenientes da cobrança judicial ou extra-judicial que acresce em 20% o valor a pagar, a título de honorários de advogado ou serviço de cobrança, e de que os atrasos deverão ser obrigatoriamente informados aos organismos de proteção ao crédito .

Cláusula 6ª - Neste ato o **COMPRADOR** autoriza a **VENDEDORA**, a alienar a terceiros os direitos creditícios, auferidos com o presente instrumento (factoring) .

Cláusula 7ª - O presente instrumento contém todas as condições contratuais pré-dispostas, quer pela **VENDEDORA**, quer pela **PRESTADORA**, as quais adere o **COMPRADOR**, pela aposição da assinatura na referida **NOTA DE DÍVIDA ATIVA**, após haver lido e esclarecido todas as suas dúvidas, recebendo assim uma (01), única via , cuja original encontra-se registrada no Cartório de Títulos e Documentos de São Paulo - Capital .

Cláusula 8ª - As partes elegem o Fôro da Comarca de São Paulo- Capital, para dirimir dúvidas decorrentes do presente contrato, excluindo-se qualquer outro por mais privilegiado que seja .

PRESTADORA DE SERVIÇOS DE CREDITO LTDA.

CONTRATO REGISTRADO NO 3º CARTÓRIO DE REGISTRO DE TÍTULOS E DOCUMENTOS DE SÃO PAULO EM 14/06/95 SOB Nº 4259558

DADOS DO FINANCIAMENTO		Nº DE REFERÊNCIA DO CONTRATO		LQUA Nº		CONTRATO - SÉRIE E Nº	
		REMESSA DE CARNÊ	TURNOS	DATA DO CONTRATO		- 10248191-8	
LR	LT	LC	DIA	NOITE			
NOME DO CLIENTE (ESCREVER EM LETRA DE FORMA)						SEXO	DATA DE NASCIMENTO
						M	F
TIPO	NÚMERO DO DOCUMENTO	ESTADO	DATA EMISSÃO DOCTO.	CIC/CPF (ANOTAR SEMPRE - INCLUSIVE O DÍGITO)		RENDIA MENSAL	
						R\$	
ESTADO CIVIL		NATURAL DE		ESTADO	TIPO DE MORADIA		TEMPO NA CIDADE
S C D V O					1 COM OS PAIS	2 PRÓPRIA	3 ALUGADA
					4 PENSÃO OU LT	A M	
NOME DO PAI				NOME DA MÃE			
ENDEREÇO RESIDENCIAL						NÚMERO	COMPLEMENTO
VILA - BAIRRO						CIDADE	ESTADO
						CEP	
DDD						CELULAR	E-MAIL
LOCAL DE TRABALHO		FIRMA ATUAL					
1 CLIENTE		2 CÔNJUGE					
ENDEREÇO DO LOCAL DE TRABALHO				NÚMERO	COMPLEMENTO		
VILA - BAIRRO				CIDADE	ESTADO	CEP	
DDD				TELEFONE	RAMAL	ADMISSÃO	CARGO
LT CONFIRMADO COM CARGO/DEPARTAMENTO						POR (NF)	
ENDEREÇO PARA CORRESPONDÊNCIA				NÚMERO	COMPLEMENTO		
VILA - BAIRRO				CIDADE	ESTADO	CEP	
NOME DO CÔNJUGE (ESCREVER EM LETRA DE FORMA)							
DATA DE NASCIMENTO				RENDIA MENSAL			
				R\$			
REFERÊNCIA PESSOAL - NOME						DDD	TELEFONE
							RAMAL
A.C. Nº		CLIENTE ATENDIDO POR (NF)	ASSINATURA DO APROVADOR	Nº DO APROVADOR	ASSINATURA DO REVISOR		
RESPONSA DO SPOICADASTRO E INFORMAÇÕES CADASTRAIS COMPLEMENTARES							
DEIXOU OS SEGUINTE CHEQUES							
	NÚMERO DO CHEQUE	VALOR	DATA DE DEPÓSITO		NÚMERO DO CHEQUE	VALOR	DATA DE DEPÓSITO
1					13		
2					14		
3					15		
4					16		
5					17		
6					18		
7					19		
8					20		
9					21		
10					22		
11					23		
12					24		
O PRESENTE FINANCIAMENTO SE REGE PELAS CLÁUSULAS E CONDIÇÕES DO CONTRATO DE ADESÃO. O REFERIDO CONTRATO FOI REGISTRADO NO 1º REGISTRO DE TÍTULOS E DOCUMENTOS DE SÃO PAULO/SP SOB O Nº 2690493 EM 10/12/2001 DO QUAL DECLARO TER RECEBIDO CÓPIA NESTE ATO.							
ASSINATURA DO FINANCIADO							

ANEXO B
Relatório das entrevistas realizadas com ex-funcionários

Entrevistado:- Gerente de Desenvolvimento de sistemas/ Diretor de Informática
Local da entrevista:- Escritório de propriedade do entrevistado
Função:- Responsável pela Diretoria de Informática
Tempo de serviço:- 9 anos de empresa

Qual era o objetivo dessa empresa de crédito ao consumidor?

R. Promover a intermediação de crédito ao consumidor de forma rápida e eficiente, através da compra de faturamento. Seu cliente era o lojista, porém fazia a checagem do crédito como forma de garantia.

Você conhece o histórico da empresa?

R. Só sei que ela fundada pela família Peixoto Gomide em sociedade com a família Carvalho Pinto, no início da década de 70. Funcionava inicialmente como uma promotora de venda de serviços de crédito ao consumidor.

Qual era a participação dessa empresa no mercado?

R. Não me lembro de números exatos. Sei que até o início dos anos 80, a Lojcred era dona absoluta do mercado, com sua falência em 84, se não me falha a memória, a Nossa empresa passou a dividir o mercado com a Zogbi Promovel. A fatia maior com certeza pertencia a Nossa empresa. As demais concorrentes praticamente nem apareciam.

Como eram tomadas as decisões da empresa? Era em reunião da diretoria?

R. Os dois presidentes executivos é quem tomavam todas as decisões. Os diretores apenas cumpriam as determinações que na maioria das vezes eram determinadas pelo executivo responsável pela área financeira da empresa. Ele detinha todo o poder de decisão, respondia por toda as estratégias comerciais e financeira da empresa o segundo executivo respondia apenas pela administração e recursos. Era o executivo financeiro quem determinava o preço do produto, margem de contribuição, índice de riscos e inadimplência. Nada poderia ser feito sem que fosse por ele homologado. Os diretores eram apenas assessores que fiscalizavam o cumprimento das regras e retornavam informações sobre os acontecimentos na empresa.

O relacionamento com os lojistas era em forma de parceria?

R. Parceria é uma coisa que não existe. É um termo que foi inventado para definir cliente. Diante do primeiro problema, a parceria esta desfeita. Tudo depende do que foi estipulado em contrato. No caso da nossa empresa, existia um contrato onde o cliente se comprometia a pagar por um mínimo de faturamento. Se o lojista não aceitasse essa condição então ele era um cliente que simplesmente não interessava. Era de interesse puramente comercial.

A empresa tinha uma política de informatização? Como era essa política?

R. A política de informatização da empresa visava informatizar as pontas ou seja o serviço de atendimento ao consumidor, localizado nos pontos de venda. Na realidade fazia parte de um plano global de redução de custos da empresa . Porém ela acabou se tornando apenas em downsizing, seguindo a tendência do mercado. O downsizing tornou-se modismo e a empresa acompanhou essa onda. A idéia inicial era boa mas a

sua implementação foi errada. Havia uma pressão muito grande com relação a custos e assim optava-se pelo mais barato sem avaliar as necessidades da empresa, o que levou a contratação de tecnologias erradas. O resultado foi um desastre.

Como diretor de informática qual seu poder de decisões?

R. Não tinha nenhum poder de decisão apenas cumpria o que era determinado pela diretoria executiva. Meu poder de decisão era apenas com relação a meus funcionários. Decisões essas que visavam cumprir com o que havia sido determinado pelo executivo.

Como a diretoria de informática estabelecia as prioridades para o desenvolvimento de sistemas?

R. Ela levava em conta a prioridade do negócio. Os problemas do dia a dia tinham prioridade absoluta sobre qualquer outro. A empresa sofria muita interferência de ações do governo tais como receita federal e Banco central que exigiam muito da área de informática. Finalmente o atendimento a novos produtos. Na realidade o que determinava a prioridade eram os acontecimentos.

Quem definia essas prioridades?

R. Ela fugia dos controles da área de informática e era inerente aos acontecimentos do dia a dia. Faziam parte das decisões estratégicas da empresa. Assim quem determinava essas prioridades era o executivo financeiro.

Como era o relacionamento com outras áreas da empresa?

R. Era um relacionamento de colaboração. Visto que todos apenas cumpriam ordens superiores então o melhor que se podia fazer era colaborar um com o outro, assim todos ganhavam.

A diretoria de sistemas tinha uma verba para o seu custeio?

R. Não, o que existia era um orçamento que previa as despesas da diretoria. Esse orçamento era revisto periodicamente. A cada revisão sempre existiam cortes daquilo que foi previsto inicialmente.

Diante da necessidade de novos investimentos como era o procedimento?

R. Se ele estivesse previsto no orçamento era autorizado sem problema. Se não estivesse previsto em orçamento, tinha que ser apresentado a diretoria executiva. Se ele aprovasse seria feito caso contrario não se fazia nada. Isso não era só com investimentos mas qualquer compra não prevista em orçamento, inclusive contratação de pessoal.

Quando necessitava contratar novos funcionários que procedimento era adotado?

R. Se isso estivesse previsto em orçamento tudo corria normalmente sem problema. Bastava solicitar a área de recursos humanos e eles davam andamento no processo. Se no orçamento não estava previsto aumento do quadro, então tínhamos que conversar com a diretoria executiva e tentar convence-los da necessidade. Se houvesse concordância da parte deles havia a contratação caso contraria não tinha aumento de quadro.

Qual era a política para contratação de pessoal?

R. Não existia uma política definida pela empresa ou pela área de recursos humanos. Fazia-se uma avaliação dos candidatos, através de entrevistas e aí contratava-se aquele que se mostrava mais convincente para preencher o cargo.

Qual era o tempo médio de permanência dos funcionários na empresa?

R. No nível administrativo, a rotatividade era baixa, isso porque não existia documentação e os procedimentos estavam na cabeça das pessoas, assim a empresa procurava segurar as pessoas. Nos níveis mais baixos a rotatividade era muito alta.

O departamento de organização e métodos tinha autonomia para avaliar os processos internos e propor mudanças de procedimentos que viessem agilizar os processos internos?

R. Eles trabalhavam para a informática. Controlavam estoques de formulários, providenciavam modificações nesses formulários quando necessário. Escreviam os procedimentos para orientar os usuários quanto à utilização dos sistemas, quando da implantação de novas rotinas. Não tinham nenhuma autonomia para fazer estudos ou definir novos procedimentos. Nem mesmo era dada a eles essa atribuição quando havia a necessidade de alguma mudança de procedimentos. Quem definia os procedimentos era o diretor da diretoria envolvida, em conjunto com a presidência.

Existia na empresa algum programa de valorização de pessoal?

R. Não existia nenhum programa de valorização de pessoal. Certa vez até se cogitou alguma coisa nesse sentido, mas não chegou a sair do papel. Um projeto desse tipo exige investimentos e depende de verba adicional e a política da empresa era a de não fazer investimentos.

Até que ponto o gerente e diretor de sistemas influenciavam na definição das alterações de sistemas, durante a fase do projeto?

R. O presidente executivo financeiro conhecia a empresa inteira, sabia de tudo o que acontecia e era ele quem definia o que devia ser feito. Como ele não conhecia informática, o diretor de informática junto com o gerente de desenvolvimento de sistemas eram quem apresentavam a ele como o projeto podia ser feito. Depois de convencido de que a proposta atenderia aquilo que ele desejava, ele autorizava. Assim o gerente passava a definição do projeto já pronto para que seus analistas apenas fizessem a implementação do que havia sido definido.

Existia algum plano de contingência com relação à distribuição dos carnês aos consumidores?

R. O carnê funciona apenas como um facilitador de pagamento. O fato de não receber o carnê não isenta o consumidor da responsabilidade de pagar.

Se acontecesse uma greve do correio esse serviço ficava parado?

R. Sim, inclusive chegou a acontecer uma greve do correio na minha época. Os consumidores que se preocuparam com o problema vieram retirar seus carnês na empresa. Aqueles que não compareceram para retirar, simplesmente receberam seus

carnês com atraso, assim que o correio voltou a trabalhar. Se a data para pagamento já estava vencida ele pagou a multa e juros por atraso. A empresa não podia assumir uma culpa que era do correio.

Como era feita a segurança das bases de dados?

R. Eram feitas cópias de segurança e guardadas fora da empresa, só que não eram cópias diárias. As cópias diárias permaneciam dentro da própria empresa.

Existia esquema de contingência com relação aos equipamentos instalados?

R. Mantinha-se contato com empresas que tinham uma configuração de equipamentos semelhantes. No caso de algum problema e não se pudesse utilizar os equipamentos da empresa então poderia se alugar horas de máquina nessas empresas. Mas um sistema de espelhamento dos equipamentos não existia. Inclusive se ocorresse algum problema e essas empresas estivessem em um período de sobrecarga de serviço à situação poderia se complicar bastante.

Como gerente de desenvolvimento de sistemas e posteriormente diretor de informática você conhecia a empresa inteira, todos os procedimentos?

R. Sim de um modo geral eu conhecia a empresa inteira. Principalmente as áreas informatizadas. Eu conhecia o funcionamento de praticamente todos os sistemas computadorizados, isto porque eu tinha que definir as alterações junto ao diretor executivo.

Como funcionava o sistema de recebimento de carnês?

R. Era conhecido como sistema de contas correntes. O consumidor efetuava o pagamento na loja, geralmente na mesma loja onde efetuou a compra. No final dia esse movimento era encaminhado para a empresa. Ai ele era digitado. Depois de passar por um processo de consistência, era processado a baixa dos pagamentos.

Se houvesse diferença entre o valor efetivamente pago e o valor estipulado no carnê o sistema aceitava a baixa?

R. Existem basicamente duas situações. Se o valor pago fosse maior que o valor do carnê, o sistema aceitava a baixa e o valor da diferença era lançado em uma conta de receita. Se o valor pago fosse menor que o valor do carnê o pagamento era rejeitado e a baixa não era efetuada.

Essas diferenças eram apontadas em algum relatório ou outra coisa qualquer?

R. Sim todas as divergências eram apontadas em relatórios, para que fossem analisadas pelo pessoal da área de cobrança e assim tomar as providências cabíveis.

No caso dos pagamentos a maior eles devolviam a diferença ao consumidor?

R. Só era feita a devolução se houvesse reclamação. Não havendo reclamação ela era incorporada a receita da empresa.

Quando o pagamento era menor o consumidor era avisado?

R. Apesar de essa divergência também ser apontada em relatório para análise, o consumidor não era avisado e permanecia inadimplente. Eles só faziam acerto dos

casos em que era identificado algum tipo de erro de processamento ou no caso em que a diferença estava na casa de centavos.

Como funcionava o sistema de faturamento?

R. Eu não sei porque puseram o nome de faturamento nesse sistema, porque ele era na verdade um sistema de contas a pagar. Ele apurava o valor que deveria ser pago ao lojista a cada período de vendas, tendo por base os contratos de venda a crédito cadastrados em sua base de dados. Fazia inclusive a emissão dos cheques para que o lojista viesse retirar na empresa.

A base de dados era o ponto de partida do sistema, tudo e o que estava cadastrado era pago conforme o cadastro?

R. O setor de faturamento fazia alguns ajustes, porque acontecia muito de ser cadastrado contratos de uma loja para outra. Então eles tinham que fazer acertos nas bases de dados para corrigir essas distorções.

Com base em que eles faziam essas correções?

R. Isso era feito com base nos borderôs enviado pelos lojistas. O borderô discriminava todas as operações de venda a crédito que o lojista efetuou no período estipulado. Esse borderô era confrontado com o sistema e aí feito os ajustes necessários.

Então o pagamento era feito com base no borderô e não na base de dados do sistema, uma vez que o borderô era usado para ajustar a base de dados ?

R. Na verdade era isso que acontecia. Porém se o lojista relacionasse no borderô um contrato que não existia no sistema, esse contrato não era pago.

Se o lojista deixasse de relacionar no borderô um contrato que existia no sistema ele era pago?

R. Cabia ao lojista o ônus de comprovação. A empresa só pagava os contratos que eram reclamados. Se o lojista deixava de reclamar um contrato, o setor de faturamento não tinha como saber se aquele contrato realmente pertencia àquele lojista ou não. Porque os contratos podiam ser cadastrados para lojistas trocados.

A empresa recebia uma cópia do contrato para ser digitado. Por que eles não consultavam esses documentos?

R. Conforme já disse o ônus de comprovação era do lojista e não da nossa empresa. Esses contratos depois de digitados eram enviados para o setor de arquivos da empresa o que tornava difícil a sua consulta. E o sistema tinha todos os contratos cadastrados para que eles pudessem usar, se fosse para usar os documentos arquivados não havia necessidade do sistema. Assim eles só consultavam o setor de arquivos para contratos que não eram encontrados no sistema. Aqueles casos que o lojista relacionava no borderô mas não estavam cadastrados na base de dados do sistema. Para confirmar se o contrato realmente existia ou não.

Na sua opinião o que levou a empresa a cair da forma que caiu, sendo ela uma empresa sólida como era?

R. Os principais problemas que quebraram a empresa foram os problemas financeiros e a falta de investimento.

Você pode detalhar melhor essa idéia?

R. Ela fazia crediário para consumidor em três parcelas. Recebia a entrada no ato da operação. Após trinta dias, recebia a segunda parcela. Só depois disso é que iria pagar o lojista, com os descontos da taxa de serviço. O montante de dinheiro recebido antecipado era colocado no mercado financeiro e rendiam altos dividendos, sem que ela praticamente tivesse investido nada de seu capital. Se o lojista por falta de caixa solicitasse antecipação de seu faturamento, ele pagava juros com base nas taxas de mercado. Com a estabilização da economia, deixar dinheiro parado no mercado financeiro deixou de render altos dividendos, tendo assim a empresa perdido sua maior fonte de rendas. Por outro lado uma empresa quando esta no seu auge, deve imaginar uma empresa virtual melhor do que ela ou seja como seria a empresa ideal e tentar alcançar essa empresa. Analisar tudo que existe nessa empresa ideal e que a empresa real não faz e então correr atrás para realizar essas idéias. Isso exige investimentos em tecnologia, em modernização, em pessoal, na inteligência do negócio de um modo geral. As concorrentes dela que hoje estão no comando do mercado, na época não chegavam nem a ser uma ameaça, mas fizeram investimentos e hoje estão aí liderando o mercado.

Entrevistado:- Diretor Financeiro.

Local da entrevista:- Escritório de propriedade do entrevistado

Função:- Responsável pela diretoria financeira da empresa.

Tempo de serviço:- 17 anos de empresa

Você conhece o histórico da empresa?

R. Quando eu comecei a trabalhar nessa empresa ela tinha aproximadamente 5 anos de existência e contava com menos de 600 funcionários depois ela chegou a ter aproximadamente 3000 funcionários.

Foi fundada em 9 de setembro de 1972. No início ela era apenas promotora de venda, era intermediária entre o banco e os lojistas. Depois é que ela passou a ser uma prestadora de serviços de crediário. A loja vendia e a nossa empresa cedia o crédito ao consumidor. Ela operava em sistema de factoring e como sabemos, factoring só pode ser feito para pessoa jurídica então para tornar o negócio legal, o contrato de crédito era feito entre o lojista e o consumidor e nele existia uma cláusula onde o consumidor autorizava o lojista a ceder o contrato para a nossa empresa.

O relacionamento entre a empresa e os lojistas era um relacionamento de parceria?

R. Não, era um relacionamento puramente comercial sem nada de parceria. Cada um defendia seus interesses da forma que podia.

Como era o contrato entre a empresa e o lojista?

R. Nesse contrato estava especificado a taxa de serviço cobrada do lojista, a forma de pagamento que deveria ser por período de vendas, o valor mínimo de venda a crédito. Que o lojista deveria disponibilizar espaço dentro de seu estabelecimento inclusive móveis para a empresa colocar seus funcionários.

Como era a forma de pagamento ao lojista?

R. Os contratos efetuadas durante o primeiro período do mês eram pagos no final do primeiro período do mês seguinte, do segundo no final do segundo e assim por diante.

Como eram definidos esses períodos?

R. A formação dos períodos estava definido no contrato entre a nossa empresa e o lojista, eram 1 a 7, 8 a 14, 15 a 21, 22 a 30/31.

Se o lojista por algum motivo necessitasse de dinheiro, a empresa antecipava o pagamento?

R. Sim isso também estava estipulado em contrato, só que o lojista deveria remunerar o dinheiro, pagando juros de mercado correspondente aos dias antecipados. Essa taxa de juros era diária, ou seja diariamente ela podia ser alterada, para acompanhar o mercado financeiro.

Então se o lojista pedia antecipação do dinheiro que ele tinha para receber, além da taxa de serviço era descontado também os juros do período antecipado?

R. Sim era isso que acontecia, porque a nossa empresa recebia a entrada do consumidor, aplicava esse dinheiro no mercado financeiro, recebia a segunda parcela e só depois disso é que ela pagava o lojista. Se o lojista pedisse para receber antes disso a empresa tinha que por dinheiro das entradas que ela havia recebido e que estava aplicado, portanto o lojista devia reembolsar a empresa o que ela ia deixar de ganhar no mercado financeiro.

Como eram tomadas as decisões políticas da empresa? Eram em reuniões do corpo administrativo?

R. Algumas vezes elas vinham prontas da presidência, outras vezes eram feitas reuniões. Mas nessas reuniões o presidente expunha os problemas, e já vinha com as soluções prontas, ele apenas as expunha durante a reunião.

Como diretor você podia discordar?

R. Sim os diretores podiam discordar porém, normalmente éramos convencidos de que as idéias dele eram sempre as melhores e deviam ser colocadas em prática.

Eram convencidos com argumentações ou com imposições?

R. O presidente financeiro centralizava todas as informações e tinha ainda a sua disposição a assessoria financeira e quando convocava uma reunião ele já estava preparado para rebater qualquer argumentação e fazer valer a sua posição, era muito difícil argumentar porque quando nós éramos convocados ou não sabíamos quais problemas iam ser discutidos ou não tínhamos tempo para nos prepararmos.

Como diretor financeiro qual era o nível de sua autonomia?

R. Minha autonomia era parcial. Tinha autonomia para contratar, demitir dentro de minha diretoria. Para aumentar salário eu precisava de autorização.

Como diretor você podia mudar os processos internos de sua diretoria?

R. Sim eu tinha autonomia para mudar, porém devia comunicar aos executivos as mudanças feitas. Eu tinha o cuidado de não mudar nada que pudesse refletir nas políticas da empresa.

Se eles não concordassem com as mudanças como ficava? O que acontecia?

R. Que eu me lembro isso só aconteceu uma vez. Foi quando eu cancelei o contrato de prestação de serviços com um escritório de cobranças. O cancelamento foi feito pelo fato de em uma auditoria, termos descoberto que eles estavam roubando. Faziam dois recibos com valores diferentes, um que ficava com o cliente como comprovante de que ele havia efetuado o pagamento. O outro com valor inferior era usado para prestação de contas das cobranças efetuadas. Eles foram reclamar com executivo financeiro, ele mandou que eu suspendesse o cancelamento do contrato. Isto porque um dos sócios do escritório era parente do dono de uma rede de lojas (Besni) que mantinha contrato com a nossa empresa.

A sua diretoria tinha uma verba para custear os processos?

R. Não nenhuma diretoria tinha verba a sua disposição, certa vez até se cogitou a criação do modelo de verbas, mas isso não vingou.

Como eram então feitas as compras ou investimentos necessários?

R. As compras de rotina, com materiais de escritório para consumo diário não tinham problemas. Dentro de minha diretoria criei um setor que prestava esse trabalho para toda a empresa. Quando se tratava de investimento só com autorização da presidência que exigia que tudo fosse justificado, senão não seria aprovado. Aumento do quadro de funcionário devia ser justificada a sua necessidade.

Qual a política de contratação de pessoal?

R. Não existia uma política definida. Para os cargos técnicos exigia-se apenas formação compatível com a atividade que ele ia exercer. Se a atividade não exigia um conhecimento técnico específico, não era exigido nenhuma formação ou grau de escolaridade.

Mesmo para os cargos de chefia não se exigia formação de nível superior?

R. Só para cargos de gerência, porque estes compunham o corpo administrativo da empresa mas chefia tipo supervisor, encarregado etc. não se exigia nada.

Como funcionava o serviço de atendimento ao consumidor?

R. A nossa empresa colocava seus funcionários nas lojas contratadas e eles então é que faziam o trabalho de avaliação para conceder crédito aos consumidores interessados.

Como era o controle desse trabalho uma vez que eles ficavam fora da empresa?

R. Diariamente eles tinham que apresentar dois relatórios para o fechamento do movimento do dia. Esses relatórios tinham que estar financeiramente fechados, qualquer diferença eles tinham que pagar de seu bolso, era descontado em folha de pagamento, por danos causados.

Como eram esses relatórios?

R. Na loja eles faziam o contrato de crédito ao consumidor e recebiam a entrada, recebiam também as prestações. Então eles tinham que fazer um relatório financeiro demonstrando o valor total daquilo que foi recebido como entrada, daquilo que foi recebido como prestação e daquilo que foi recebido como multa por atraso e juros. A esse relatório eram anexados os comprovantes de depósito bancário. Se o total do relatório não batesse com o total dos depósitos a diferença o funcionário tinha que cobrir de seu bolso. O segundo relatório era o de contratos efetuados no dia, devia somar o valor de todos os contratos e relacionar em formulário próprio o valor total dos contratos e deveria também contar quantos contratos foram feitos e apontar em campo próprio do formulário.

Quais tipos de erros eles cometiam?

R. Não sei informar com exatidão, mas imagino que cobrar errado o cliente, ou por o dinheiro no bolso, não dava para saber. O fato é que existiam muitos casos de funcionários que iam procurar os clientes para tentar receber o valor cobrado a menos. Eu tinha inclusive uma carta que uma funcionaria escreveu para um cliente, com copia para min, lamentando que havia cobrado dele o valor errado, e pedindo para que ele devolvesse o dinheiro.

O consumidor podia pagar seu carne em qualquer loja conveniada ou ele era obrigado a pagar no local da compra?

R. O pagamento podia ser feito em qualquer loja. Quem recebia era funcionário da nossa empresa.

Ele era avisado que podia pagar em outras lojas?.

R. Não ele não era avisado disso, porque ele era cliente da loja e essa informação o lojista é que devia passar ao seu cliente e não a nossa empresa. Mas o interesse do lojista é que o cliente volte sempre a sua loja.

Se a loja deixasse de trabalhar com a empresa como o consumidor ficava sabendo onde ele podia pagar?

R. Nesse caso, ou ele vinha até a sede da empresa para efetuar o pagamento direto no departamento de cobranças ou então telefonava e pedia informação de onde fazer o pagamento.

Quando o consumidor pagava um valor inferior ao valor da prestação o que acontecia. Ele era informado para vir efetuar o pagamento da diferença?

R. Ele ficava como inadimplente e passado o prazo legal o seu contrato era encaminhado para cobrança judicial e seu nome negativado.

Eram cobrados juros desses clientes?

R. Sim, era cobrado juros e multa por atraso de pagamento, afinal ele não quitou a sua dívida.

Os clientes concordavam em pagar esses encargos?

Normalmente eles não concordavam, mas a empresa mostrava que eles não haviam cumprido com seus compromissos, ele deixou de pagar, parcialmente é verdade, mas era um inadimplente. Acabava fazendo-se um acordo, mas sempre o consumidor pagava os encargos mesmo que fosse com desconto.

Se o cliente pagasse um valor maior do que aquele que estava expresso no carne, a empresa contactava o cliente para fazer a devolução?

R. Não esse dinheiro só era devolvido ao consumidor se ele viesse reclamar.

Quando ele reclamasse a empresa fazia o reembolso com correção monetária?

R. Não, o valor reembolsado era o valor da diferença sem nenhuma correção.

Se o consumidor não reclamasse o que era feito com esse dinheiro?

R. Esse dinheiro ficava em uma conta de pendentes e no final do exercício fiscal o valor existente nessa conta era lançado como receita. Caso o consumidor reclamasse depois de ele ter sido transferido para receita, era feito um estorno na conta de receita.

Essa postura em relação ao consumidor não prejudicava a imagem da empresa?

R. Não porque o cliente era fiel ao lojista. Foram identificados casos de cliente que mesmo tendo problemas dessa ordem voltaram a operar com a empresa porque a eles importava a confiança que eles tinham no lojista. Por esse motivo (fidelidade ao lojista), o número de renovações era bastante grande.

Como era feito o pagamento aos lojistas?

R. Os pagamentos eram efetuados respeitando os prazos estipulados no contrato. O lojista enviava um borderô de cobrança onde relacionava todas as solicitações de crédito por período. Esse borderô era confrontado com os contratos que estavam cadastrados no sistema. Depois de feitos todos os ajustes e correções necessárias, eram então descontada a taxa de serviço e emitido o cheque para o lojista.

Podia ocorrer de o lojista especificar no seu borderô um contrato que não existia no cadastro do sistema da empresa?

R. Sim isso era bastante freqüente, o contrato podia ter sido cadastrado errado no sistema ou simplesmente não ter sido cadastrado. Não ter sido cadastrado era muito difícil. O mais comum era ter sido cadastrado por exemplo com numero errado ou com o código do lojista trocado. Mas isso era corrigido e feito o pagamento normalmente. Podia ainda acontecer de o lojista ter relacionado um contrato que pertencia a outro período ou um contrato que realmente não existia ai então não era pago e apresentado ao lojista porque aquele contrato tinha sido excluído do pagamento.

E ao contrário acontecia, ou seja o lojista deixar de relacionar um contrato que existia no cadastro do sistema da empresa?

R. Sim isto também acontecia, neste caso o contrato em um primeiro momento não era pago e ficava pendente.

Você disse em um primeiro momento, por que? O que era feito com esses contratos.

R. No fechamento mensal da contabilidade aparecia à diferença de contratos não pagos, eles eram então identificados pelo setor contábil, que lançava em uma conta de pendentes e comunicava o setor de faturamento para que ele solicitasse ao lojista que enviasse o borderô de cobrança referente a esses contratos pendentes. Assim que o lojista enviasse esse borderô ele recebia.

Esses contratos eram pagos corrigidos?

R. Não, a pagamento era feito pelo valor facial do contrato com o desconto da taxa de serviço normalmente como se tivesse sendo pago dentro do prazo.

Você tem idéia de o que levava o lojista à não reclamar o recebimento de um contrato, de uma venda que ele efetuou?

R. Isso geralmente acontecia com aqueles lojistas que têm mais de uma loja, eles centralizam os serviços na loja matriz e nesse processo de transferir os contratos das filiais para a matriz podia ocorrer o extravio de documentos.

Podia ocorrer de algum lojista mesmo depois de ser avisado ainda assim não enviar o borderô de cobrança desses contratos não pagos no prazo correto?

R. Não, isso não ocorria, todos os contratos eram pagos. Sempre que os lojistas eram avisados procuravam enviar os borderôs de cobrança o mais rápido que eles podiam.

Até que isso acontecesse quanto tempo já havia se passado, quanto o lojista já havia perdido com a desvalorização do dinheiro?

R. Esse era um problema do lojista ele devia cuidar de seus interesses e não a nossa empresa.

Porque acontecia de contratos serem cadastrados errados? O sistema não tinha um processo de consistência?

R. O sistema tinha um uma rotina de consistência, para identificar erros e só aceitava os contratos, depois de eles passarem por todo o processo de consistência. O que acontecia é que o funcionário na loja preenchia o formulário com o código da loja trocado. Isso acontecia muito quando o funcionário era transferido de uma loja para outra, ele estava habituado com código da outra loja e acabava preenchendo o formulário com o código da outra loja ou então no caso de loja pool era comum trocar o código da loja.

O que é loja pool?

R. As lojas menores convidavam outros lojistas para fazerem parte de seu contrato, e assim ajudarem na formação da sc (solicitação de crédito) mínima, formando assim um pool de lojas. As lojas convidadas não tinham o serviço de crédito em suas instalações. O pessoal ficava lotado na loja centralizadora, que era responsável pela sc mínima. As outras lojas eram chamadas de loja pool. O código da loja pool era o mesmo da loja centralizadora, elas eram apenas identificadas pelo código do pool (01, 02, ...). a loja centralizadora tinha código de pool zero. O funcionário devia sair de seu local de trabalho para atender os clientes da loja pool, quando chamado. Nesse processo o mais comum era o funcionário não preencher o código da loja pool,

ficando o campo zerado. Dessa forma o contrato era cadastrado para a loja centralizadora. Outras vezes eles colocavam o código da loja pool errado. Isso não tinha como ser identificado, no momento do cadastramento do contrato.

Alguém alguma vez se preocupou em solucionar esse problema?

R. Não, sempre se conviveu com esse problema, mas nunca ninguém se preocupou em dar uma solução definitiva.

O relacionamento com outros setores da empresa era em clima de colaboração?

R. O mais distante era a diretoria de crédito, talvez por sua atividade estar voltado para fora da empresa. Os demais eu particularmente nunca tive problemas. Ocorreram algumas vezes atritos pessoais por divergências de idéias. Sempre encontrei colaboração, de todos, o pessoal vestia a camisa da empresa.

Em sua opinião o que levou a empresa a quebrar?

R. Ela era uma empresa que não evoluiu na qualidade da prestação de seus serviços, não treinava seu pessoal, o custo operacional era muito alto, o turn over era grande. Com a abertura de mercado a concorrência aumentou e ela não conseguiu se segurar. Isso sem comentar as brigas que surgiram, quando a situação começou a ficar difícil.

Qual era a rotatividade de pessoal na empresa?

R. No nível administrativo a rotatividade não era alta. A média de permanência na empresa era mais ou menos em torno de cinco anos. O que eu acho um bom índice. Mas para o pessoal não qualificado a rotatividade era muito alta, não sei expressar em números mais sei que era bastante grande.

Você falou em evolução da qualidade de prestação de serviço, qual sua idéia a respeito disso?

R. Quando eu deixei a empresa e fui trabalhar em uma concorrente, eles me perguntaram o que eu sugeriria para agilizar o serviço junto ao lojista. Então eu respondi que era necessário informatizar o atendimento no serviço de concessão de crédito, emitir o carnê já no momento da compra, passar ao lojista o arquivo dos créditos concedidos para que tudo fluísse mais rapidamente e com segurança.

Então ele me perguntou se eu sabia quanto isso tudo custava. Então eu lhe disse que o que me foi perguntado é o que eu achava que devia ser feito e não quanto custava.

Entrevistado:- Analista de Sistemas Sr.

Local da entrevista:- Restaurante Itamarati no largo S. Francisco

Função:- Dois anos como analista responsável pelo sistema de Gestão de Pessoal. Um ano como responsável pelo sistema de Faturamento

O sistema de gestão do pessoal era um sistema abrangente ou só fazia cálculo da folha de pagamento?

R. Ele era um sistema que não abrangia toda a área de pessoal mas tinha uma abrangência que pode ser considerada boa. Fazia o cálculo da folha de pagto, e gerava os arquivos com os valores de impostos e taxas a serem recolhidos, fazia o controle de férias, controle de benefícios, cálculo de dissídio coletivo, etc.

Ele era um sistema flexível que permitia aos funcionários aprenderem com o sistema ou era rígido?

R. Era um sistema flexível no sentido de que permitia aos funcionários fazerem prévias, como por exemplo permitia que se fizessem varias prévias para se avaliar o impacto do dissídio coletivo na folha de pagamento da empresa. Em termos de procedimentos ele era bastante rígido pois obrigava que se seguissem regras fixas sem deixar alternativas para que os funcionários pudessem fazer experiências.

Qual era o índice de rotatividade de funcionários na empresa?

R. A rotatividade era em torno de 12%, isto causado pelos baixos salários e pela política da empresa em demitir funcionários no período que antecedia o dissídio coletivo e voltar a contratar quando passava o período do dissídio, sem reajustar os salários dos novos contratados pelo índice negociado no dissídio coletivo pelo sindicato da categoria.

Como analista de sistemas qual era a sua autonomia para identificar problemas operacionais nos procedimentos e propor soluções?

R. Eu não tinha nenhuma autonomia para isso, apesar de saber da existência de alguns problemas.

Você poderia citar alguns desses problemas a que você se refere?

R. O principal deles que me vem a mente agora era o RAIZ. Como é de seu conhecimento RAIZ são informações passadas pela empresa à secretaria do governo e o sistema não fazia esse trabalho de forma adequada. Todas as vezes nos tínhamos que ficar fazendo ajustes para chegar aos resultados desejados e isso exigia vários processamentos, conferência e correções.

Você tem idéia porque ninguém se preocupava em solucionar esse problema de forma definitiva?

R. As alegações dadas é que todo ano o governo criava mudanças nas informações solicitadas, então não valia a pena investir na solução desse problema.

As alterações e melhorias, se é que existiam, eram propostas por quem e quem definia como essas alterações para serem feitas?

R. As alterações, normalmente, eram solicitadas pelo gerente de pessoal a gerência de sistemas. Eu recebia tudo definido, apenas fazia as implementações conforme me era solicitado. Geralmente eram alterações para atender mudanças na legislação e não propriamente uma melhoria no sistema.

Existia na empresa uma preocupação com o desenvolvimento e a valorização do pessoal?

R. Não, a empresa simplesmente oferecia emprego a quem estivesse interessado em trabalhar e disposto a aceitar as condições que ela impunha.

Quais eram suas perspectivas com relação a sua permanência na empresa, em relação a seu crescimento pessoal e desenvolvimento profissional?

R. Quando entrei na empresa eu já conhecia sistemas de gestão de pessoal de experiências anteriores e com relação à empresa eu não tinha nenhuma perspectiva de crescimento tanto pessoal ou profissional tanto que sai na primeira oportunidade que encontrei.

Você tem informações do tempo médio de permanência de funcionários na empresa?
R. Não, essa informação não existia no sistema de gestão de pessoal e nunca soube que alguém se preocupasse em fazer essa estatística.

Qual era o tipo de relacionamento entre você e seus superiores hierárquicos?
R. Era um misto de medo e respeito. Os diretores se apresentavam como pessoas muito distantes de nós simples funcionários. Se eu fosse tomar o elevador e visse que lá dentro existia um dos diretores, principalmente os executivos, eu deixava o elevador passar e esperava o próximo.

Com relação ao sistema de faturamento, você pode me descrever todo seu conhecimento desse processo?

R. O sistema de faturamento pode ser resumido no processo de apuração dos valores que deveriam ser pagos aos lojistas por período de vendas e os respectivos descontos referentes à taxa de serviço e a seguir, o agendamento do pagamento.

Você pode descrever esse processo com detalhes?

R. O pessoal do crédito alocado nos pontos de venda faziam os contratos de crédito ao consumidor referentes às compras feitas por eles. Esses contratos eram encaminhados para a empresa. No setor de conferência e batimento eles eram digitados e processados para serem totalizados por lotes e individualmente. O sistema fazia o fechamento do contrato ou seja o valor total do contrato devia ser igual ao valor da entrada mais o valor das prestações mais o valor dos juros. O valor total do lote devia ser igual ao valor total das operações do dia fornecido pelos funcionários lotados na loja. Para cada contrato o sistema validava o código do lojista, contra o cadastro da empresa. Se o sistema apontasse alguma diferença estas deveriam ser identificadas e corrigidas. Quando não houvesse mais diferenças, os contratos eram então aceitos pelo sistema e cadastrados em sua base de dados. No final do período de vendas eles eram disponibilizados para o departamento de faturamento.

O departamento de faturamento recebia dos lojistas a relação de contratos do período de vendas e então confrontava estas relações, chamadas de "borderô", com os contratos cadastrados no sistema. Se houve igualdade entre o borderô e o sistema, bastava simplesmente calcular o valor do desconto da taxa de serviço e agendar o pagamento. Se houvesse diferença entre os dois, então eles tinham que identificar os erros e providenciar os devidos acertos.

Quais as divergências possíveis entre o borderô e o sistema?

R. Podia acontecer de existir no borderô um contrato que não aparecia no sistema ou então um contrato que aparecia no sistema e não estava relacionado no borderô. No primeiro caso eles procuravam saber se o contrato realmente existia e não estava

constando no sistema por erro no cadastramento, no segundo caso eles retiravam do cálculo os contratos que não estavam relacionados no borderô do lojista.

Esses contratos que não constavam no borderô do lojista, que tratamento recebiam?
R. Podia acontecer de ter sido cadastrado errado no sistema e estar constando do borderô de outro lojista.

Podia acontecer de algum contrato não aparecer no borderô de nenhum lojista?
R. Eu sei que sempre existia uma diferença no sistema, ele nunca fechava porém não sei te responder quais providências eram tomadas com relação a essas diferenças e também não sei o que provocava essa diferença.

Com relação aos carnês do crediário você pode me dizer alguma coisa?
R. Não eu nunca trabalhei com esse sistema, não posso te ajudar em nada nessa área.

Você tem alguma opinião formada sobre os motivos que levaram a empresa a resultados negativos?
R. Ela era uma empresa de crédito massificado, ou seja de pequenos valores mas na verdade o que ela fazia era receber do consumidor e repassar para o lojista, ou seja primeiro recebia com juros para depois pagar com desconto. Com a estabilização da moeda o cheque passou a ser valorizado e os lojistas passaram a dar preferência ao cheque pré-datado que era mais barato. Isso sem falar que a concorrência aumentou e outras empresas ofereciam mais vantagens.

Entrevistado:- Analista de Sistemas Sr.
Local da entrevista:- Restaurante do Didio em Pinheiro
Função:- Três anos como programador Cobol e 4 anos como analista responsável pelo sistema de Contas correntes. Sendo que o último ano foi demitido e permaneceu trabalhando como consultor.

Qual foi a sua atuação como programador?
R. Como programador trabalhei nos sistemas de RH, Bates e Faturamento. Depois que passei para analista fiquei responsável pelo sistema de contas corrente.

Você tinha participação no sistema, atuando como programador?
R. Não. Como programador eu recebia as especificações feitas pelo analista e executava aquilo que estava escrito. Se não entendia alguma coisa, procurava o analista para esclarecer as dúvidas. Nem sempre as dúvidas eram esclarecidas, por exemplo tinha um analista que sempre dava a mesma resposta "Nos já conversamos sobre isso".

Quando você foi promovido para analista você recebeu algum treinamento com relação ao sistema que estava assumindo?
R. Não. Tive que aprender tudo por conta, fazendo pesquisa nos programas e procurando alguém que pudesse dar alguma ajuda.

Foi fácil encontrar ajuda das pessoas?

R. Algumas pessoas procuravam colaborar, porque afinal a situação era a mesma para todos as pessoas. Existiam algumas pessoas, principalmente aquelas mais antigas de casa e que ocupavam cargo de chefia que não colaboravam e achavam que a gente tinha que saber tudo.

O sistema tinha uma boa documentação?

R. Não, a documentação que existia, eram apenas as listagens dos programas e mais nada. Muitas delas ainda estavam desatualizadas.

O que era esse sistema de contas correntes? O que ele fazia?

R. Esse era o sistema de controle dos carnês, era chamado de contas correntes, porque ele fazia a emissão dos carnês a partir da extração dos dados dos contratos de venda a crédito, fazia baixa dos pagamentos e controle de atrasos de pagamento passando informações para cobranças e contabilidades.

Você conhecia todos os procedimentos dessas rotinas?

R. Não. Eu sabia aquilo que o sistema fazia. O conceito e as políticas adotadas pela empresa não era de meu conhecimento.

Você mantinha contato com os usuários para analisar os procedimentos e propor melhorias no sistema?

R. Meu contato com os usuários eram apenas no sentido de solucionar problemas, atender suas reclamações sobre processamentos errados ou erros de sistemas. Minha função como analista era apenas a de manter o sistema em condições adequadas de funcionamento. Não tinha autonomia para levantar processos e identificar problemas ou propor alternativas que viessem a melhorar o processo administrativo ou até mesmo o sistema informatizado.

Quem definia as alterações ou melhorias do sistema?

R. O gerente de sistema em conjunto com o diretor de informática é que definiam as alterações que se faziam necessárias no sistema e eu as recebia já definidas e apenas fazia sua implementação.

Como funcionava esse sistema? Você pode dar detalhes de seu funcionamento?

R. Como já te disse eu conheço aquilo que o sistema fazia, o lado conceitual do processo, não conheço nada. O pessoal que trabalhava nas lojas fazia o recebimento das parcelas dos carnês dos consumidores. Então eles mandavam uma prancheta dos pagtos recebidos. Essa prancheta era digitada. Passava por uma rotina de consistência. Depois de corrigidos os erros eles eram processados pelo sistema para fazer a baixas. Daí eram emitidos relatórios de rejeitados, com aqueles que não foram baixados por algum tipo de divergência. Eram também tratados os carnês em atraso para serem passados para o sistema de cobranças.

O sistema fazia cobrança de pagamentos atrasados?

R. Não ele apenas identificava na base de dados os contratos com falta de pagamento a mais de 60 dias e gerava um arquivo com esses contratos para ser passado para o sistema de cobrança. O sistema de cobrança recebia esse arquivo e fazia as emissões

das cartas para serem enviadas aos devedores. Gerava informações para serviço de proteção ao crédito e cobrança judicial.

Você conhecia bem o sistema de cobranças?

R. Não o sistema de cobrança era de responsabilidade de outro analista. Eu apenas tinha contatos com ele por força do próprio trabalho. Nós estávamos muito próximos porque o sistema de contas correntes passava informações para ele. Assim nos estávamos sempre tendo contato para discutir alguns problemas que surgiam.

O que é essa prancheta a que você se referiu?

R. Quando o cliente pagava o carnê, o canhoto era autenticado e a outra parte do carnê era destacado e ficava com o caixa. Essa parte do carnê que ficava com o caixa, era grampeada distribuída em um formulário próprio. Fazia a totalização e mandava para a digitação. Esse formulário com as folhas dos carnês grampeadas, é que se chamava prancheta. Era formado um lote, com o movimento do dia e anexado a ele um outro formulário chamado de capa de lote. Na capa de lote tinha o número do lote, número de documentos que compunham o lote o valor total dos documentos do lote e a data do movimento.

Existia algum motivo especial para que essas folhas do carnê fossem grampeadas dessa forma?

R. Não sei informar com detalhes os motivos. Eu imagino que era para evitar extravio e também para facilitar a digitação. Porque eram papéis muito pequenos e fáceis de perder e dificultavam o manuseio pelo pessoal da digitação. Eu creio que alguém tenha criado esse processo para facilitar o manuseio.

Quais consistências eram feitas nos pagamentos?

R. Verificava se o contrato existia na base de dados, fazia a validação de dados numéricos e totalização do lote. Esse processo se repetia até que não existisse mais erro no lote. Só passava para o processo de baixa depois que todos os lotes estivessem batidos.

Como eram formados os lotes?

R. Os lotes eram formados por loja, cada loja era um lote. Tinha um formulário chamado capa de lote. Nessa capa de lote era apontado o número de documentos existentes no lote e o valor total desses documentos.

Depois da consistência era feita a baixa? Como era o tratamento de baixa dos pagtos?

R. O sistema verificava a data de pagamento, para ver se o pagamento foi efetuado com atraso ou não, verificava se o valor pago estava correto e verificava também se a parcela já não estava baixada. Todas as divergências eram apontadas no relatório de divergência.

Se o valor pago era menor que o valor da parcela? O que acontecia?

R. O sistema não efetuava a baixa. A parcela permanecia em aberto, por falta de pagamento. E era apontado no relatório de pagamentos rejeitados.

Se o valor pago fosse maior que o valor da parcela? O que acontecia?

R. Se a data de pagamento estive em dia, ou seja o pagamento estivesse sendo feito dentro do prazo normal, a parcela era baixada e apontada em um relatório de exceções. Se o pagamento estivesse sendo feito com atraso, ele calculava o valor da multa e dos juros por atraso. Se o valor estivesse correto, ou se o valor cobrado fosse maior, a parcela era baixada sendo que quando o valor pago era maior ele era apontado no relatório de exceções. Se o valor cobrado fosse menor, a parcela não era baixada, permanecia no sistema em aberto. Era apontado no relatório de rejeitados.

Qual tratamento era dado aos pagamentos rejeitados?

R. Eu não sei te informar com detalhes o tratamento que eles davam. O que eu sei é que existia uma transação que permitia a eles fazerem todos os acertos dessas baixas via on-line.

Quando o pagamento era feito com atraso e os juros eram menores que o calculado pelo sistema que tratamento recebia?

R. O sistema não efetuava a baixa e apontava no relatório de divergências. Agora as medidas tomadas depois disso não eram de meu conhecimento. Se eles baixavam a parcela manualmente ou se alguém pagava essa diferença não sei te informar.

Eles podiam alterar a base de dados manualmente?

R. Sim, eles podiam fazer a baixa de qualquer prestação através dessa transação.

Qual era a segurança que essa transação oferecia para garantir que não se podia fazer baixa indevida?

R. Praticamente nenhuma. Ela tinha uma senha e só tinha acesso a ela quem conhecesse a senha. De resto ela apenas fazia a validação do valor, da data e do contrato, aquelas validações normais. Estando tudo certo, ela aceitava a baixa normalmente.

Ela identificava a pessoa que efetuou a baixa?

R. Não, qualquer pessoa podia fazer, bastava que ela conhecesse a senha e o sistema admitia que ela era uma pessoa autorizada e não fazia nenhum controle para possibilitar uma identificação posterior.

O relatório das exceções que tratamento recebia?

R. Não sei nada sobre esse relatório. Era encaminhado ao usuário e eu não tinha nenhuma informação sobre sua utilização.

Depois da emissão dos carnês, que tratamento eles recebiam?

R. Eles eram preparados ou seja, era montado em forma de um caderninho e encaminhados aos clientes via correio.

Existia algum esquema de contingência?

R. Quem providenciava a remessa dos carnês era o próprio pessoal da produção e eu não me envolvia com esse processo, a única coisa que sei a respeito é que eles faziam remessa via correio, detalhes do processo eu não conheço nenhum.

Existe mais alguma coisa que você lembra e que gostaria de comentar?

R. Não, do sistema em si não me lembro mais nada que considere relevante. Talvez seja interessante apenas comentar que existiam vários relatórios que o sistema emitia mensalmente, que eram encaminhados para a assessoria financeira.

Quais eram esses relatórios?

R. Eram relatórios bastante volumosos. Eram relatórios analíticos dos contratos por regiões, em diferentes ordens, mostrando se os pagamentos estavam em dia ou não. Nunca entendi porque eles tinham necessidade daqueles relatórios. Uma verdadeira montanha de papel.

A empresa tinha um programa de valorização de pessoal?

R. Não, a empresa não tinha nenhum programa de valorização pessoal. Eu em particular me considero um cara de sorte porque o meu gerente era uma pessoa muito preocupada com a valorização de seu pessoal. Assim na medida do possível ele lutava para conseguir oferecer alguma compensação ao seu pessoal. Mas isto era uma iniciativa própria dele nada que viesse de alguma política ou interesse da empresa.

Quais sua expectativa pessoais e profissionais com relação à empresa?

R. Enquanto eu estava com esse gerente a que me referi anteriormente, eu tinha uma expectativa de crescimento e consegui. Fui promovido de programador para analista isso foi muito bom, através dele consegui alguns treinamentos, importantes para minha carreira. Mas depois que ele deixou a empresa todas as esperanças se acabaram.

Como era seu relacionamento com outros setores da empresa?

R. Era um relacionamento aberto tanto com os colegas da área de informática como de outros setores. Existia sempre um espírito de colaboração entre as pessoas.

Como era o relacionamento com os superiores hierárquicos?

R. Com o meu gerente e com o diretor de informática e com alguns gerentes de outras áreas, principalmente aquelas áreas usuários do sistema era um relacionamento franco aberto e bastante profissional. Agora com os dois executivos da empresa só posso dizer que eu mal os conhecia. Apenas via algumas vezes no elevador e outros lugares.

Na sua opinião o que levou a empresa a cair?

R. Eu acho que foi o mercado, ele caiu muito depois do plano real e também a concorrência tornou-se maior.

Entrevistado:- Analista de Sistemas pleno.

Local da entrevista:- Bar ao lado do shopping Tatuapé

Função:- Analista de sistemas e coordenador de programação, voltando depois a ser analista de sistemas, quando outra pessoa assumiu a coordenação da programação.

Com qual sistema você trabalhou durante o tempo de permanência nessa empresa?

R. Foram nove anos de trabalho nessa empresa e durante esse tempo trabalhei com o sistema de folha de pagamento, Sistema de caixas e bancos e principalmente com o sistema de ativo imobilizado.

Esses sistemas eram sistemas rígidos ou flexíveis?

R. Eu posso de falar mais dos sistemas de caixas e bancos e ativo imobilizado que eram de minha responsabilidade a folha de pagto eu apenas ajudava o analista responsável pelo sistema. Esses dois sistemas eram muito ruins, rígidos e difíceis de serem mantidos em condições de funcionamento.

A documentação do sistema era boa?

R. Não existia documentação nenhuma, tudo que se desejava saber tinha que ser através de busca nos programas.

Fazer pesquisas nos programas era um trabalho fácil?

R. Não isso era muito cansativo e desgastante os programas eram muito mal feitos e muito difíceis de serem analisados. Para se chegar a uma conclusão de como o sistema funcionava perdia-se dias de trabalho exaustivo. Estavam cheios de controles e amarrações desnecessários que só serviam para complicar a vida da gente.

Porque você não procurava melhorar esses sistemas?

R. Eu procurava fazer melhorias no sistema, na medida em que isso era possível. Os sistemas deviam problemas praticamente todos os dias. Para melhorar o sistema era necessário que a gerencia se interessasse por isso. Talvez criar um projeto para reestruturar o sistema inteiro ou desenvolvimento de um sistema novo. Mas parece que ninguém estava interessado nisso.

Você tinha autonomia para estudar as áreas usuárias, para identificar problemas e propor soluções?

R. Não, eu só conhecia aquilo que os sistemas faziam à medida que eu conseguia ir entendendo o seu funcionamento para saber como eles faziam. O único contato que eu tinha com os usuários era para atender as reclamações sobre os sistemas. Minha função era basicamente fazer manutenção corretiva nesses sistemas.

Como você sabia que o que ele fazia estava certo se você não conhecia os processos administrativos?

R. Quando alguma coisa saía errada as pessoas que se utilizavam do sistema reclamavam, e aí eu tinha que correr atrás para poder dar uma solução, se eles não reclamavam assumia-se que tudo estava certo.

Você pode dar uma idéia geral desses sistemas?

R. Ativo imobilizado era o controle dos bens e utensílios da empresa. O sistema calculava a depreciação. Era o controle e a valorização do patrimônio da empresa. Caixas e Bancos era o fluxo de caixa da empresa. Diariamente ele demonstrava todo o dinheiro movimentado pela empresa, tanto em termos de receita como de

obrigações e demonstrava o saldo disponível em caixa para ser aplicado no mercado financeiro.

Quando você entrou na empresa alguém te ensinou alguma coisa sobre os sistemas que você estava assumindo, uma vez que nada era documentado?

R. Não, eu tive que descobrir tudo sozinho. As pessoas que desenvolveram esses sistemas não estavam mais na empresa e não tinha ninguém que conhecia. As únicas pessoas que tinham umas poucas noções sobre o funcionamento desses sistemas era o pessoal da produção, porque eles conheciam a seqüência em que os programas tinha que ser executados.

Você chegou a propor alguma melhoria no sistema?

R. Sim eu tentei fazer uma reestruturação da base de dados, para tentar tornar o sistema mais seguro e mais ágil, mas não consegui êxito pois dependia do suporte técnico e o gerente do suporte técnico gostava de impor as suas condições e acabou não dando o apoio que eu precisava.

Em termos de segurança, existiam garantias de que os dados estavam seguros ou podiam ser recuperados com facilidade?

R. As cópias de segurança eram definidas pelo suporte técnico e executadas pelo pessoal da produção. Existia cópia diária das bases de dados mas essas cópias ficavam na própria empresa. Mensalmente é que eram feitas as cópias que eram guardadas fora da empresa.

Você teve problemas com cópias de segurança alguma vez?

R. Sim uma vez tive que reprocessar o sistema de ativo imobilizado todo o movimento de dois meses atrás porque as cópias de segurança haviam sido perdidas.

A empresa se preocupava com a valorização do pessoal?

R. Não, não havia nenhuma preocupação com a valorização de pessoal, as pessoas estavam lá para fazer seu serviço e isso para eles bastava. Só ofereciam alguma coisa a alguém quando isto era de interesse da empresa.

Você pode citar algum exemplo disso para esclarecer melhor?

R. Quando eles pensaram em fazer downsizing então eles ofereceram treinamento para algumas pessoas, simplesmente porque com isso eles visavam evitar gastos com consultoria para dar suporte na implantação dos novos equipamentos, mas mesmo assim não foram todas as pessoas que foram treinadas. Muitas tiveram que aprender no dia a dia, pelo seu próprio esforço.

Como era o seu relacionamento com seus superiores hierárquicos?

R. Com meu diretor e com o diretor do financeiro eu tinha um relacionamento que eu considero bom, sempre que eu os procurei, eles se prontificaram a me atender. Com os demais eu mal conhecia. Os dois executivos então nem bom dia.

Você tinha alguma perspectiva com relação ao seu crescimento pessoal e profissional dentro da empresa.

R. Interesses eu tinha, mas eles não davam oportunidade. Existia algumas coisas que eu gostaria muito de ter aprendido, mas nunca me deixaram desenvolver meu potencial.

Você pode citar algum exemplo disso?

R. Sim, por exemplo à linguagem de programação csp que eu tentei aprender várias vezes mas a briga entre o departamento de desenvolvimento de sistema e o suporte técnico sempre acabava me impedindo.

Como o desentendimento entre eles te prejudicava?

R. Simples, o desenvolvimento de sistema queria utilizar o csp como ferramenta de trabalho, mas o suporte técnico não concordava com isso e o suporte técnico é quem tinha a voz ativa quanto às ferramentas de trabalho que deviam ser utilizadas na empresa.

Você acredita que evoluiu profissionalmente nessa empresa?

R. Evolução profissional eu não tive nenhuma, apenas ganhei experiência de vida. O conhecimento técnico que eu tinha quando sai foi o que eu levei quando entrei.

Na sua opinião o que levou a empresa a cair da forma que caiu?

R. Foi o estrangulamento do mercado, aumento da concorrência com maior poder de negociação com os lojistas.

Os administradores da empresa se sentiam os melhores e achavam que nunca seriam atingidos pela concorrência, pensavam que ninguém tirava seu lugar. Não aceitavam dividir o cliente, exigiam exclusividade, se um lojista fazia contrato para trabalhar com um concorrente eles não aceitavam que o lojista fosse cliente dos dois ao mesmo tempo e forçavam o lojista e se decidir por apenas um deles.

Entrevistado:- Auxiliar de crédito/ coordenadora

Local da entrevista:- Loja de moveis de propriedade do marido da entrevistada, onde ela trabalha com ele.

Cargo:-

Função:- Atendimento aos clientes consumidores para concessão de crédito e recebimento das prestações.

Quanto tempo você trabalhou nessa empresa?

R. Foram cinco anos. Entrei como auxiliar de crédito, lotada na loja Piter, no centro da cidade, depois eu fui transferida para uma loja no bairro de Santana onde permaneci por 3 anos aproximadamente, como coordenadora de crédito, depois eu fui transferida para a sede da empresa para trabalhar como coordenadora de treinamento.

A empresa tinha um centro de treinamento para fazer reciclagem do pessoal?

R. Não, o treinamento era apenas para funcionários recém contratados e resumia-se em apresentar a eles os formulários que iriam utilizar e como deviam preencher esses

formulários e os critérios que deviam seguir para conceder o crédito ao consumidor. Depois disso eles eram encaminhados para seus locais de trabalho e tinham que aprender pelo seu próprio esforço.

Quais os critérios que vocês seguiam para aprovar o crédito do consumidor?

R. Existia uma lista de condições que deviam ser preenchidas pelo consumidor, essa lista era fornecida pela empresa e nos devíamos seguir esses critérios.

Quais eram os itens desse check-list?

R. Consulta ao SPC, Tempo de serviço na empresa que trabalhava, tempo de residência em S. Paulo e no último endereço, comprovação do salário, valor da prestação que ele ia pagar não podia ser maior que 30% do seu salário, documentos pessoais e informações comerciais se já havia comprado a crédito.

No caso de profissionais liberais, tais com pedreiro, encanador, eletricista, etc. como era feita a comprovação de renda eles não tem registro em carteira?

R. Era solicitado recibo de pagamento de serviços prestados e fazíamos contato com a pessoa com quem ele estava trabalhando no momento e outras pessoas para quem ele já havia trabalhado para solicitar informações sobre sua pessoa, em alguns casos solicitava-se avalista.

Quando era solicitado avalista?

R. Quando não se conseguia fazer contato com as pessoas com quem ele tenha trabalhado para solicitar informações. Também se ele não estivesse trabalhando no momento.

Depois de aprovado o crédito do consumidor qual o procedimento seguinte?

R. O consumidor assinava o contrato em três vias, uma ele entregava ao lojista para retirar a mercadoria, que o lojista usava para fazer o borderô, a outro ficava em nosso arquivo e outra era enviada para a empresa no fechamento do dia.

Como era feito e fechamento do dia?

R. Nós tínhamos que fazer dois relatórios. Um onde era apontado o valor total das entradas recebida, o valor total das prestações recebidas, e o valor total de juros e multas por atraso. Era anexado a esse relatório todos os comprovantes dos depósitos efetuados. No outro nós relacionávamos o número total de contratos feitos no dia e o valor total deles.

Vocês tinham que somar esses valores manualmente?

R. A gente somava para poder preencher o formulário. Tinha a maquina de autenticação de documentos que ajudava na totalização.

Se desse alguma diferença entre o que foi lançado no relatório e os depósitos bancários, o que acontecia?

R. Se os valores não fechavam a gente tinha que chamar um inspetor para fazer a conferência de todos os documentos e cálculos feitos. Se fosse comprovado que a diferença era erro do funcionário, a gente pagava a diferença do nosso bolso.

Quais os tipos de erro mais comuns eram cometidos?

R. O que normalmente acontecia era a gente dar um troco errado, porque as pessoas sempre pagavam em dinheiro, o número de cheques era muito pequeno, devido ao nível do poder aquisitivo das pessoas que utilizavam esse tipo de serviço. Outro erro bastante comum era autenticação errada de documento. A gente recebia um valor e por engano autenticava o documento com um valor diferente daquele que recebeu e como o fechamento era feito pelo valor autenticado que estava registrado na máquina, isso dava diferença na totalização.

Vocês faziam o cálculo dos juros por atraso, se vocês calculassem errado, isso era conferido?

R. Depois que a gente mandava para a empresa era tudo recalculado e se aparecesse algum erro, eles cobravam da gente. Inclusive se o cliente não pagasse a prestação nós tínhamos que pagar.

Se o cliente não pagasse a prestação vocês pagavam? Então a empresa não mantinha um serviço de cobranças para esses casos? Não tinha contrato com empresas especializadas em cobrança que prestavam serviços a ela?

R. Sim eles tinham esse serviço de cobrança mas se o crédito fosse mal concedido, a responsabilidade era nossa e tínhamos que pagar e ir tentar receber do consumidor, se não queríamos ficar no prejuízo.

O que é crédito mal concedido, se vocês seguiam um critério estabelecido pela empresa.

R. Se descobrissem que o funcionário deixou de cumprir um item que fosse, da lista de condições que ele devia seguir, não importa o motivo que levou ele a não cumprir esse critério, isto era um crédito mal concedido. Se o cliente apresentasse por exemplo documento falso e tivesse o crédito aprovado isso era um crédito mal concedido e o pior assim como existe o golpe do bilhete premiado e outros tipos de golpe também existem pessoas especializadas em dar o golpe do crediário e se o funcionário fosse vítima de um golpe isso também era crédito mal concedido e ele tinha que pagar.

Acontecia muito de funcionário que deixavam de cumprir algum item para concessão de crédito.

R. O que mais acontecia era o lojista pressionar o funcionário para fazer o serviço de concessão de crédito mais rápido para o cliente não ficar muito tempo esperando e assim o funcionário acabava esquecendo alguns detalhes principalmente quando o consumidor não tinha carteira assinada.

Se depois de vocês pagarem a dívida do consumidor, a empresa conseguisse receber na justiça vocês eram reembolsados?

R. Se a empresa recebia na justiça nós não ficávamos nem sabendo, nunca eu soube que alguém tenha sido reembolsado.

Se o funcionário se recusasse a pagar a dívida do consumidor o que acontecia?

R. Nos éramos obrigados a assinar uma nota promissória em favor da empresa, o funcionário que não concordasse em assinar era afastado do serviço, mas obrigado a comparecer ao seu local de trabalho e ficar lá sentado o dia todo sem fazer nada, até que decidisse pedir a sua demissão.

Com relação a golpistas, a empresa dava alguma orientação ou treinamento de como identificar esses tipos de pessoa. Por exemplo trazer perito da policia para dar algum tipo de orientação?

R. Não a única coisa que eles faziam era passar uma circular, quando se sabia que existia um grupo agindo na praça, mas não davam nenhuma orientação mais detalhada a respeito que ajudasse a identificar essas pessoas.

Como era o seu relacionamento com os superiores hierárquicos?

R. Durante o período que fiquei trabalhando na loja não tinha nenhum contato com a empresa a não ser quando precisava dos inspetores para identificar diferenças no fechamento do dia, ou alguns telefonemas para solicitar alguns esclarecimento, ficava totalmente isolada. Depois que fui para a sede da empresa só via meu diretor quando o encontrava no corredor, mas nem bom dia ele me dava, não sei falar nada a respeito dele, nem seu nome eu lembro mais. Ele ficava trancado em sua sala e não se relacionava com ninguém.

Não existia um esquema de visitas as lojas para saber do andamento do serviço ou das necessidades dos funcionários?

R. Não, só vinha alguém até a loja quando a gente chamava, caso contrário nós ficávamos lá trabalhando sem saber nada do que acontecia na empresa.

Quantos funcionários tinham na loja?

R. Nas lojas de bairro eram apenas dois, nas lojas do centro eram quatro ou cinco, dependendo do tamanho da loja. Nos períodos de final de anos normalmente eles colocavam mais um ou dois temporários para atender o aumento de demanda.

Qual a sua opinião a respeito da empresa? Era bom trabalhar nela?

R. Era uma empresa onde se você abaixasse a cabeça e aceitasse tudo que eles impunham, você era visto como um bom funcionário. A partir do momento que você erguesse a cabeça e discordasse de alguma coisa você passava a ser visto como um mau funcionário, podendo inclusive receber advertência por escrito do rh. Mas com todos seus defeitos era uma boa empresa, no sentido de que não oferecia nada mas também não exigia nada, nenhum tipo de conhecimento ou nível de escolaridade. Em um país como o Brasil, onde uma grande parte da população não tem acesso à escola, ela era uma boa oportunidade de trabalho para essas pessoas.

Bibliografia

ALBUQUERQUE, L e OLIVEIRA P. A implementação do modelo de gestão de pessoas por competência: O caso oxiteno, Anais do XXVI ENANPAD, Salvador, 2002

ALVES, M. A. e NAPOLEÃO, S. L. Vire-se Zé Ninguém! A difícil construção da identidade em organização Pós-Fordista, anais do XXIV Enanpad, Florianópolis, 2000

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organização, anais do XXVI Enanpad, Salvador, 2002

BURNS, T.; G.M.STALKER The management of innovation. Londres: Travistock, 1961

CARVALHO, C. F. Ecologia organizacional e estratégia empresarial! Uma proposta para implantação de Frameworks, anais do XXVI ENANPAD, Salvador, 2002

COOK, T, D, e CAMPBELL, D. T. Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings. Chicago: Rand McNally, 1979

CROZIER, M. O fenômeno burocrático. Tradução de Juan A. Gili Sobrinho Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. L'acteur et le systeme. Paris: Seuil, 1977

CYERT, R.; MARCH, J. A behavioral theory of the firm. Englewood Cliffs: Prattice-Hall, 1963

EMERY. F.; TRIST, E. The causal texture of organizational environments. Human Relations, XVIII, p-21-33, 1965

FARIA, Jr. E MENEGUETTI, F. K. A instituição da violência nas relações de trabalho, anais do XXVI ENANPAD, Salvador, 2002

FETTERMAN, D. Ethnography: step by step. Newbury Park, CA: sage, 1989

FRIEDBERG, E. Le pouvoir et le règle. Paris: Seuil, 1993.

GOULDNER , A. Paterns of industrial bureaucracy. Glencoe: Free Press, 1954

_____ work and the nature of man. Cleveland: The World Publishing Company, 1966

HERZBERG, F. Managerial choice: to be efficient and to be human. Nova York: Dow-Jones Irwin, 1959

HOAGLIN, D. C.; LIGHT, R. J. McPEEK, B.; MOSTELLER, F. e STOTO, M. A data for decisions: Information strategies for policy makers Cambridge, MA: ABT Books. 1092.

LAWRENCE P.; LORSCH, J. Organization and environment: managing differentiation and interaction. Boston: Harvard University Press, 1967

_____; _____ Developing organizations: diagnosis and action. American Reading: Addison-Wesley, 1969

LIPSET, S. M. ; TROW, M. e COLEMAN Union democracy: the inside politics of the international typographical Union New York: Free Press, 1956

MASLOW, A. A theory of human motivation. Psychological Review, 50: 370-96, 1943

MCGREGOR, D. The human side of enterprise. In: Bennis, W. ; Schein, E. (Eds) leadership and motivation: essays of Douglas Mvgregor, Cambridge: Mit Press, 1965

MILES, M. B. e HUBERMAN, A. M. Analyzing qualitative data: A source book for new methods. Beverly Hills, CA: sage, 1984

MORGAN, G. Imagens da Organização, Tradução GENI G. GOLDSCHIMIDT: Atlas, 2000

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de, Teoria Geral da Administração, São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

PFEFFER, J.; SLANCIK, G. R. The external control of organizations. New York: Harper & Row, 1978

PLATT, J. "Case study" in American methodological thought current sociology, 1992a

POWELL, W.; DIMAGGIO, P. The New Institutionalism in organizational analysis. Chicago: Chicago University Press, 1991

SCHRAMN, W. Notes on case studies of instructional media projects. Working paper, the academy for educational development, Washington, DC, 1971

SCHWARTS, H. e JACOBS, J. Qualitative sociology: A method to the madness. New York: Free Press, 1979

SELZNICK, P. TVA and grass roots. Berkeley: University of California Press, 1955

SENGE, P. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, Nova York: Doubleday, 1990

SIEBER, S. D. The integration of field work and survey methods. American journal of sociology, 1973

SMIRCICH, L. Studying organizations as cultures. IN: Beyond method: strategies for social research. Vol(eds. G. Morgan) Beverly Hills: sage, 1983b

_____ Studying organizations as cultures. In: Morgan G. Beyond method: strategies for social research, Beverly Hills: sage, 1983a

STOECKER, R. Evaluating and rethinking the case study. The sociological review, 1991

STRAUSS, A. e CORBIN, J. Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques, Newbury Park, Ca: sage, 1990

TAYLOR, G. R. The natural history of the mind. New York: Dutton, 1979

THOMPSON, J.; MCEWEN, W. Organizational goals and environment: goal setting as an interaction process. American Sociological Review, XMII, p. 157-167, 1958

TRIST, E. L. Referent organizations and the development of inter-organizational domains. Human Relations 36, 269-284, 1983

TROCHIN, W. Outcome pattern matching and program theory: Evaluation and program planing, editora cidade, 1989

VAN MOANEN, J.; DABBS, J. M. e FAUKNER, R. R. Varieties of qualitative research, Beverly Hills, CS: sage, 1982

VASCONCELOS, F. C. Estratégia empresarial e construção social da realidade: o caso da internet no Brasil, anais do XXVI Enanpad, Salvador, 2002

VASCONCELOS, I. F, G,; MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, F. C. e BATISTA, H. Bureaucratic organization and power: A case study at a Brazilian financial company. In 2002 Balas conference, 2002 Tampa

VASCONCELOS, I; MOTTA, F.; PINOCHET, L. e SEGALLA, D. O lado humano da tecnologia: um estudo exploratório sobre paradoxos organizacionais dos sistemas de informação, Anais do XXV Enanpad, 2001

WEBER, M. The Theory of social and economic organization. Londres: Oxford University Press, 1947

WEICK, K. The social psychology of organizing. Reading : Addison-Wesley, 1969

WOOD JR, T. Organizações espetaculares, Sao Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2001

YIN, R. K. Conserving America's neighborhoods. New York: Plenum, 1982a

_____ Studying the implementation of public programs In: Willians et al.(eds), studying implementation methodological and administrative issues Chathon, N J: Chathan House, 1982b

_____ The case study as a serious research strategy knowledge: creation, diffusion, Utilization, 1981a

_____ Estudo de caso: planejamento r métodos traducao Daniel Grassi 2.ed - Porto Alegre: Bookman, 2001

_____ The case study method: an annotated bibliography, Washington, Dc: Comos Corporation, 1983