

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CONVÊNIO PPGA-UNIVATES
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**O PROCESSO GERENCIAL DE UMA ORGANIZAÇÃO
FILANTRÓPICA – UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Roberto Domingos Toigo

Orientador: Professor Eugênio Avila Pedrozo

Caxias do Sul-RS, dezembro de 2001.

“Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm a liberdade de marcar seu próprio compasso.”

Paulo Roberto Motta, 1999

À minha família, de modo profundo à minha esposa, Elione;

Aos meus filhos, Richard e Roberta;

Ao meu genro, Ricky;

À minha futura nora, Julieta.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a toda minha família, de modo muito carinhoso à Elione, minha esposa, que é médica, e, trabalhando em hospitais, pôde me sugerir importantes indicações sobre o hospital da organização filantrópica onde elaborei pesquisas para este estudo de caso;

Aos meus filhos, Richard e Roberta; ao meu genro, Ricky e à minha futura nora, Julieta, os quais sempre souberam entender minha ausência em importantes eventos familiares, minhas crises de introspecção; meus humores dependentes das dificuldades que, por vezes, julguei intransponíveis. Além disso, sempre me apoiaram quer para trocar idéias sobre meu trabalho, quer para sugerir formas de observar e relatar os assuntos inerentes a esta dissertação;

Agradeço, de maneira muito especial, ao meu mano Renato, professor universitário de longa data. Embora mais jovem do que eu, soube discernir a importância de um mestrado nesta fase de minha vida profissional e pessoal, convencendo-me com seus argumentos e, como se não bastasse, sempre me acompanhou e soube conduzir-me para a objetividade. Muitas foram as noites que passamos lendo e discutindo sobre as abordagens que idealizei;

Agradeço à minha mana Joana que, mesmo ocupada com a vida de docente universitária, nunca deixou de se prontificar para ler, criticar e cooperar praticamente em todos os trabalhos que desenvolvi durante o meu aprendizado;

Agradeço a todos os meus colegas de trabalho, responsáveis pelas divisões de negócios da instituição foco de meus estudos, os quais se prontificaram a responder os questionários e contribuir com descrições das formas organizacionais e decisórias anteriores a minha gestão;

Agradeço, em especial, à minha colega de trabalho Fátima, que auxiliou-me na compilação dos resultados da pesquisa e deu os primeiros passos para a estruturação deste trabalho, além de lembrar-me, durante meus atribulados dias de executivo na instituição, de meu compromisso para com meus estudos;

Não poderia deixar de agradecer também em especial, aos membros da Diretoria do Circulo Operário, particularmente os Srs. Roberto Frizzo, Presidente do Conselho Deliberativo e Osvaldo Alquati, membro da Diretoria. Os primeiros, por permitirem a realização do presente estudo de caso na instituição, os segundos, por estarem comigo no dia-a-dia, auxiliando-me na compreensão da cultura organizacional.

A todos meu muito obrigado!

RESUMO

Trata-se de um estudo de caso, realizado no Círculo Operário Caxiense, entidade sem fins lucrativos, de caráter filantrópico, localizada em Caxias do Sul. O estudo desenvolveu-se por meio de pesquisa, baseada em entrevistas semi-estruturadas, e identificou a estrutura organizacional com o objetivo de obter informações quanto à forma de conduzir as decisões, averiguando se as mesmas, quando tomadas, levaram em consideração somente os aspectos sociais que seriam atingidos pelas decisões ou analisavam os aspectos econômicos e financeiros da entidade: ou seja, pode a instituição, sem informações de cunho econômico e financeiro, tomar decisões de aplicação de recursos em ações sociais? Como se trata de entidade de cunho filantrópico, que mantém uma série de atividades ligadas à saúde, tais como Odontologia, Psicologia, Planos de Saúde, entre outras, das quais a principal nos últimos seis anos é a administração de um hospital geral, este estudo analisará se a dinâmica e complexidade dos mundos hospitalares (Mintzberg, 1997) pode ser aplicada a toda a instituição em modelo adaptado, com a finalidade de identificar melhor a estrutura organizacional.

ABSTRACT

It deals with a study on purpose, performed in Círculo Operário Caxiense, a non-profitable entity with a philanthropic character, located in Caxias do Sul. The study developed by a research based on semi structured interviews, and identified the organizational structure with the goal to get information as for the way to guide decisions, and whether when these ones are taken, it is considered only the social aspects that would be attained for the decisions or the entity's economical and financial aspects are analyzed, what means: Can the institution, with no information of economical and financial basis, takes decisions of investing resources in social actions? As a philanthropic entity, it keeps a series of activities linked to health as dentistry, psychology, health insurance, among others, being the management of a general hospital, the main activity in the latest 06 years, so the dynamism and complexion of hospitals' worlds (Mintzberg, 1997) will be analyzed and if it may be applied in the whole institution in an adapted pattern on purpose to better identify the organizational structure.

SUMÁRIO

RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	10
INTRODUÇÃO	11
1 ENTIDADES FILANTRÓPICAS	17
1.1 Conceituação e Caracterização de Entidade Filantrópica	18
1.2 Movimento Circulista no Brasil.....	21
1.3 O Círculo Operário Caxiense	22
1.3.1 Missão.....	22
1.3.2 Dados Complementares	23
1.3.3 Produtos e Serviços.....	23
1.3.4 Características Organizacionais.....	24
1.3.5 Dados Econômicos e Financeiros.....	31
2 TEORIAS ORGANIZACIONAIS E DECISÓRIAS	35
2.1 Contexto Organizacional e Social	35
2.2 Estrutura Organizacional.....	41
2.3 Decisões Administrativas.....	42
2.3.1 Processo Gerencial, os Papéis do Gerente e a Função do Gerente	45

2.4	Decisões Gerenciais segundo “Os diferentes Mundos do Hospital Geral”	48
2.4.1	A diferença entre organizações e instituições	49
2.4.2	Os Diferentes Mundos do Hospital Geral.....	50
2.5	Fechamento Teórico.....	54
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	57
3.1	Coleta de Dados	57
3.2	Análise dos Dados	58
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	59
4.1	Contexto Organizacional e Social	59
4.2	Estrutura Organizacional	61
4.3	Decisões Administrativas.....	64
5	CONCLUSÕES DA PESQUISA.....	70
5.1	Diagnóstico da situação do Processo Gerencial no período de 1996 a 2000	71
5.2	Características Organizacionais Encontradas	73
5.3	Os Diferentes Mundos de um Hospital Geral – Adaptado	74
5.4	Conseqüências das decisões tomadas no ambiente da organização	75
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
	ANEXOS	80

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Organograma Funcional	28
FIGURA 2 - Perspectivas Clássica e Comportamental sobre a Tomada de Decisão	44
FIGURA 3 - Os Papéis do Gerente	47
FIGURA 4 – Os diferentes mundos do Hospital Geral	52
FIGURA 5 – Os diferentes mundos do Hospital Geral – Adaptado	74

INTRODUÇÃO

O homem se faz presente em pelo menos dois ambientes. O primeiro é o econômico, no qual são produzidos bens e serviços destinados a suprir necessidades do mercado, do qual participam as pessoas que possuem renda ou propriedade. Este é o ambiente das transações, que assumem a forma de transferência de recursos entre os participantes, à qual são essenciais a mercadoria, custo e benefício, o lucro, o preço, o dinheiro, e assim por diante. Tem acesso a este tipo de relacionamento o homem que tem renda, que lhe permite investir, gerar e acumular, ou consumir, capital e, riqueza. O segundo diz respeito àquelas pessoas sem renda, sem condições de desenvolver atividades que possam ser remuneradas, pelo menos com um salário que possa suprir as necessidades humanas básicas. São pessoas que dependem, para sobreviver, da doação, da concessão de benefício social, de ações governamentais ou de entidades filantrópicas em prol do social.

A sociedade por si só estratifica os seus componentes em camadas sociais. Os que têm recursos, inteligência, condições de estudar, são preferidos para trabalhos mais bem remunerados. Os que não tem condições, vivem à margem e dependem do auxílio de outros, entre eles as entidades filantrópicas.

Este trabalho apresenta um estudo de caso em uma entidade de cunho filantrópico, do Rio Grande do Sul, no qual busca-se entender como são tomadas as decisões de um modo geral, no seu seio. Nas decisões de natureza administrativa, procura-se entender sobre a ordem interna e sobre os procedimentos para a execução das tarefas do cotidiano, sempre dentro do contexto hierárquico em uso na entidade. Nas decisões de caráter financeiro, procura-se entender sobre a aplicação dos recursos em obras ou ações de cunho social. A grande dúvida a ser esclarecida é se os responsáveis pelas decisões levam em conta a capacidade de geração de recursos financeiros pela entidade e entendem os mecanismos da origem dos recursos oriundos de isenções de taxas, contribuições e impostos, traduzindo o apoio governamental e, ao mesmo tempo, o comprometimento da entidade filantrópica em aplicar tais recursos em programas sociais.

Particularmente, uma organização comum enfrenta a mesma situação. Entender o dia-a-dia deste tipo de organização e a compreensão dos decisores sobre os dois tipos de recursos financeiros que irrigam o caixa, é fundamental para a sobrevivência e o crescimento. Por um lado os recursos oriundos das isenções governamentais e, por outro lado, recursos oriundos das próprias atividades desenvolvidas e o lucro que não é distribuído, passam a fazer parte das disponibilidades para aplicação em programas de benefício social, ou em novos negócios que gerem mais recursos financeiros incrementando novo ciclo das atividades.

As questões fundamentais consistem em saber se o Círculo Operário Caxiense se organiza administrativamente de acordo com os preceitos das modernas teorias da administração, se conta com uma estrutura hierárquica de

controle capaz de gerar informações que permitam reduzir incertezas e tomar decisões adequadas, do ponto de vista tático e administrativo.

As decisões tomadas levam em conta informações disponibilizadas pela estrutura hierárquica?

Poder-se-ia formular novos conceitos administrativos à sua organização?

O que se pretende com este questionamento é colocar frente a frente o que existe hoje na estrutura organizacional do Círculo Operário Caxiense e verificar se as tomadas de decisão são ou têm sido coerentes com os aspectos filantrópicos da organização. E saber se é possível conciliar os objetivos filantrópicos e sociais com os requisitos mínimos da racionalidade capitalista moderna. O que as teorias e os autores modernos nos ensinam a respeito ?

Entende-se que uma boa reestruturação administrativa poderia evitar falhas que, identificadas pela presente pesquisa, comprometeriam, a médio ou longo prazo, toda a estrutura patrimonial e de serviços desta organização.

A questão central que se impõe é saber que decisões deveriam ser priorizadas em uma entidade filantrópica? Aquelas de caráter econômico ou aquelas de caráter social?

Como **objetivo geral**, o presente estudo procurará identificar a priorização econômica ou social das decisões gerenciais tomadas numa entidade filantrópica ligada à saúde, o Círculo Operário Caxiense, no período de 1996 a 2000.

E, como **objetivos específicos**, identifica-se os que se seguem:

- Conhecer a relação do Círculo Operário Caxiense com o seu meio ambiente - Katz e Kahn (1972);
- Conhecer a estrutura hierárquica e organizacional do Círculo Operário Caxiense - Beer (1972);

- Fazer diagnóstico do processo gerencial, no período de 1996 a 2000 - Schermerhorn et al. (1999);
- Identificar a priorização das decisões quanto ao caráter econômico ou social, a partir do modelo anteriormente mencionado – Schermerhorn et al. (1999);
- Avaliar as decisões gerenciais do Círculo Operário Caxiense, com base no modelo proposto por Henry Mintzberg para “*os diferentes mundos do hospital geral*”, adaptado para uma entidade filantrópica de saúde (Mintzberg, 1997).

A relevância do assunto e o aprimoramento deste estudo poderá servir de base para se criar, futuramente, teorias específicas sobre administração de entidades filantrópicas que possam trazer benefícios a essas organizações.

Procurou-se identificar no estudo respostas às questões que surgem naturalmente:

- As decisões dos Diretores da entidade, do Superintendente Executivo, dos Gerentes de Divisão, dão prioridade ao social ou ao econômico?
- Caso a visão dos que tomam a decisão esteja voltada sempre para prioridades filantrópicas e a entidade passe a apresentar déficit, quem arcará com o ônus?
- Como serão obtidos os recursos para enfrentar as dificuldades financeiras?

A sociedade moderna está cada vez mais a exigir dela própria e de seus governantes programas que, acessíveis a todos, possam suprir necessidades básicas do cidadão, com criatividade e eficiência.

Neste panorama podem ser enquadrados governos de países desenvolvidos que, com a cobrança de tributos, conseguem criar programas sociais gratuitos para a seguridade social da população. O mesmo não ocorre em países menos favorecidos, onde a carência de recursos exige que a população procure alternativas para ver supridas suas necessidades na área da seguridade social.

Com isso, surgiram muitos organismos assistenciais particulares, muitas vezes alicerçados apenas em contribuições voluntárias e incertas.

Hoje, estas entidades tornaram-se indispensáveis à sociedade e de grande valia para auxílio aos programas sociais governamentais. Surge daí a necessidade do aprimoramento administrativo como forma de manter e ampliar seus serviços.

A objetividade administrativa nestas entidades deve ser vista como forma de estar constantemente buscando a eficácia, principalmente no que tange à preservação de capitais. Estes devem ser reaplicados constantemente, de forma a proporcionar a ampliação de seu patrimônio e a perpetuação dos objetivos a que se propuseram. É perfeitamente aceitável como verdadeira a afirmativa que só faz filantropia quem possui recursos para tal.

A questão que se apresenta é de fato significativa e pode determinar a ação de continuidade de uma instituição. Se a administração econômica seguir tendências de manutenção e ampliação do patrimônio e dos serviços, poderá, por um lado, encontrar dificuldades na condução dos objetivos filantrópicos da entidade. Por outro lado, se a filantropia for priorizada, poderá haver dificuldades na parte econômica e patrimonial.

Na verdade, o exposto tem fundamento, pois as entidades filantrópicas pensam que filantropia pode ser sinônimo de redução de custos tributários, embora no mundo atual esta idéia já esteja bastante superada. No Brasil, ainda é

amplamente cultivada, uma vez que entidades intitulando-se filantrópicas, trocam por isenções tributárias alguns favores prestados a segmentos da sociedade nem sempre identificados como carente.

Fazer filantropia é aplicar os recursos recebidos do poder público, a título de isenção ou redução de tributos, em benefício da sociedade de baixa renda. Em última análise, o governo incentiva a entidade filantrópica a atingir um segmento da sociedade mais específico, que esteja fora do seu alcance direto.

Se a análise pender para o lado econômico, poder-se-ia chegar a uma constatação de que, em determinadas situações, o custo da filantropia é superior ao dos benefícios recebidos do governo pela entidade filantrópica. Neste caso, a parte econômica da entidade ficaria sensivelmente prejudicada.

1 ENTIDADES FILANTRÓPICAS

Procura-se nos tópicos a seguir caracterizar entidades filantrópicas, como estão regulamentadas e qual a característica da entidade, base de pesquisas que deu origem a este estudo de caso.

O nascimento da entidade filantrópica para o mundo jurídico, isto é, a aquisição da personalidade jurídica, dá-se pelo registro de seu Estatuto Social no Cartório Especial de Títulos e Documentos da comarca de sua respectiva sede social.

O referido Estatuto Social (para as entidades lucrativas é Contrato de Constituição de Sociedade Civil Lucrativa) deve compor-se, ao menos, dos seguintes capítulos, segundo orientação do Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS:

1. Da Denominação, Sede e Fins;
2. Dos Sócios;
3. Da administração;
4. Do Patrimônio e
5. Das Disposições Gerais.

Este documento constitutivo deve, ainda, de forma expressa, especificar a vedação de recebimento, pelos sócios, de qualquer lucro, gratificação, bonificação

ou vantagem, bem como declarar que a entidade não visa a distribuição de lucros. Na eventualidade de cassação de suas atividades (a elas não se aplica a lei de falência) e de dissolução da instituição, o Estatuto Social deve trazer, expressamente, que os bens remanescentes serão destinados a outra instituição congênere, com personalidade jurídica, e que esteja devidamente registrada no CNAS. Essas redações são cláusulas obrigatórias pela legislação vigente.

As Diretorias dessas entidades, denominadas de Diretoria de Entidade Mantenedora em contraposição à Diretoria Executiva da organização, são compostas de pessoas beneméritas e que não percebem nenhum tipo de remuneração por esse trabalho. Possuem, via de regra, expressiva boa vontade em trabalhar em prol de uma causa e, quase sempre, pouco ou nenhum conhecimento do negócio em si, bem como da correta e adequada gestão profissional do mesmo. Essa Diretoria é renovada periodicamente, normalmente de 2 a 3 anos, conforme especificado em seu Estatuto Social e a ela é subordinada, diretamente, a administração executiva.

1.1 Conceituação e Caracterização de Entidade Filantrópica

No ordenamento jurídico pátrio, os direitos à saúde, à previdência e à assistência social são assegurados por um conjunto de ações de iniciativa dos Poderes Públicos e da sociedade e, no seu conjunto, constituem a seguridade social. É o que expressa o artigo 194 de nossa Carta Magna.

As entidades filantrópicas que atuam na área da saúde prestando atendimento gratuito à população carente ou atendendo complementarmente, através do Sistema Único de Saúde - SUS (artigo 199, § único, CF) são

consideradas como entidades filantrópicas que prestam assistência social à comunidade.

Para que uma entidade seja considerada de assistência social, sem fins lucrativos, filantrópica, consoante o direito positivo brasileiro, é necessário que a mesma cumpra os seguintes requisitos, conforme disposto no artigo 55 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991 (Lei Orgânica da Previdência Social):

1. “Seja reconhecida como de utilidade pública federal e estadual ou do Distrito Federal ou municipal;
2. Seja portadora do Certificado ou do Registro de Entidade de Fins Filantrópicos, fornecido pelo Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS, renovado a cada três anos;
3. Promova a assistência social beneficente, inclusive educacional ou de saúde, a menores, idosos, excepcionais ou pessoas carentes;
4. Não percebam seus diretores, conselheiros, sócios, instituidores ou benfeitores, remuneração e não usufruam vantagens ou benefícios a qualquer título;
5. Aplique integralmente o eventual resultado operacional na manutenção e desenvolvimento de seus objetivos institucionais, apresentando anualmente ao Conselho Nacional da Seguridade Social relatório consubstanciado de suas atividades.”

O Decreto Federal nº 752 de 16 de fevereiro de 1993 (DOU 17.02.93) considera entidade beneficente de assistência social, educacional ou de saúde, aquela sem fins lucrativos, que atue, precipuamente, no sentido de:

1. proteger a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice;

2. amparar crianças e adolescentes carentes;
3. promover ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiência;
4. promover, gratuitamente, assistência educacional ou de saúde.

Ser uma entidade de fins filantrópicos, de assistência social, sem fins lucrativos, possibilita às entidades assim reconhecidas pelo Poder Público, uma série de benefícios, incentivos fiscais e subvenções estatais.

As instituições hospitalares filantrópicas são imunes a todo e qualquer tributo que incida sobre o patrimônio, a renda e os serviços, conforme estabelecido no artigo 150, inciso VI, alínea “C” da Constituição Federal. São também imunes à contribuição social disposta no artigo 195, § 7º deste mesmo diploma legal.

Esses benefícios são concedidos pela lei maior suprema e têm em vista, precipuamente, o caráter benemérito dos serviços sociais prestados às comunidades por estas entidades. A finalidade pública, o bem comum, o objetivo social são, em última análise, o sustentáculo da Administração Pública, sendo também objetivos primordiais das entidades hospitalares filantrópicas, daí a razão da lei conceder vantagens fiscais a estas entidades.

Atualmente, o Decreto Federal nº 2536, de 06 de abril de 1998, que regulamenta a concessão do certificado de fins filantrópicos pelo Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS, dispõe que somente terá renovado ou terá concedido o certificado de filantropia a entidade da área da saúde que atender, no total de sua capacidade instalada, 60% (sessenta por cento) ou mais de pacientes do Sistema Único de Saúde – SUS, do total de sua capacidade instalada. Contudo, esta matéria

está em constante mutação e o Governo Federal tem o claro propósito de restringir esses benefícios oriundos da Filantropia.

1.2 Movimento Circulista no Brasil

A indústria brasileira começou a surgir no final do século XIX. Na década de 30, ela já florescia, forte, especialmente nos ramos alimentícios e têxtil, mas eram visíveis os sintomas de desajustamento entre as classes sociais que emergiam. Pipocaram greves de operários durante os anos 20 e o clima tenso chegou à política.

Justamente em meio a essa época de crescimento urbano e tensões sociais, foi fundado o primeiro Círculo Operário, na cidade de Pelotas no estado do Rio Grande do Sul e, logo após, em 1934, em Caxias do Sul no mesmo estado. O ideal não podia ser outro senão o de oferecer amparo aos trabalhadores, que ainda não contavam com uma legislação trabalhista forte que os protegesse.

Mais do que uma visão paternalista, o que o Círculo tinha era um grande projeto para a ampliação dos direitos trabalhistas e da assistência ao operário, até então inexistente. Quando o Círculo Operário Caxiense foi criado, ainda não havia institutos de previdência. Planos de saúde sequer passavam pelos sonhos dos brasileiros.

A iniciativa foi ousada e pioneira também na questão dos cursos profissionalizantes. Uma preocupação constante era a especialização dos trabalhadores, difícil de ser alcançada, devido à inexistência de institutos e associações do ramo. Desde cursos planejados para as esposas e filhas dos

associados (tricô, bordado, culinária, etc.), até datilografia, técnicas comerciais e mecânica para os operários foram promovidos pelo Círculo Operário Caxiense.

Nos tempos atuais, novas necessidades se fazem presentes a cada dia, mas o ideal de ajuda à classe operária continua presente dentro da entidade.

1.3 O Círculo Operário Caxiense

Os principais traços do movimento circulista no Brasil torna-se importante no estudo de entidades filantrópicas pois, representam uma das primeiras ações em prol da proteção dos operários.

Escrever sobre o Círculo Operário Caxiense é sempre tarefa difícil, pois tantos foram os feitos que por mais que se escreva sempre deixa-se passar algo despercebido. Descreve-se a seguir o funcionamento em grande escala de uma entidade com 67 anos de existência, sempre voltada para ações sociais.

1.3.1 Missão

O Círculo Operário Caxiense tem por missão: “Atender às necessidades dos associados, colaboradores, clientes e comunidade, visando prestar o melhor atendimento nas áreas da saúde, cultura, lazer e espiritual, buscando a excelência da qualidade interna e externa a custos capazes de viabilizar o crescimento e o aperfeiçoamento continuado da entidade.”

1.3.2 Dados Complementares

Data de Fundação: 31 de outubro de 1934.

Localização: Rua Visconde de Pelotas, 809

Bairro Centro

95020.181 – Caxias do Sul – RS

Fone: (054) 223.3155 – Fax: (054) 223.0297

E-Mail: coc@malbanet.com.br

Número de Funcionários: 814

Número de Usuários: 45.000

1.3.3 Produtos e Serviços

O Círculo Operário Caxiense é uma entidade de caráter filantrópico, sem fins lucrativos. Todos os produtos e serviços oferecidos visam lucro, mas estes não podem ser distribuídos, conforme determina a legislação em vigor. Os produtos e serviços são:

- Serviços hospitalares em geral;
- Serviços de pronto atendimento e ambulatório em geral;
- Serviços de radiologia e todo o tipo de diagnóstico por imagem;
- Serviço de análises clínicas;
- Serviços de odontologia;
- Serviços de Psicologia abrangendo todos os segmentos da especialidade;
- Serviços de assistência social, filantropia, apoio a entidades assistenciais, apoio à formação profissional, execução de ações comunitárias em geral;

- Comercialização de medicamentos em geral;
- Produção de medicamentos e outros manipulados;
- Comercialização de planos de saúde em geral.

1.3.4 Características Organizacionais

Este estudo inicia com a seleção de dados da estrutura organizacional do Círculo Operário Caxiense, podendo com isso melhor compreendê-la, analisá-la e sugerir mudanças, se necessárias, baseadas em modernas teorias administrativas.

Na atual estrutura organizacional do COC encontramos:

Assembléia Geral – órgão máximo da entidade. É formada pelos associados, em dia com suas mensalidades, no pleno gozo de seus direitos e obrigações estatutárias. Conforme o Estatuto Social (anexo III), artigo 9º, letra b, compete eleger e empossar, nos prazos e normas legais e estatutárias, os membros do Conselho Deliberativo.

Conselho Deliberativo – conforme artigo 17, do estatuto social (anexo III), é composto de quinze associados em pleno gozo de seus direitos e obrigações estatutárias, eleitos pela Assembléia Geral, sendo todos titulares. No artigo 23, consta que o Conselho Deliberativo será dirigido por um presidente, um vice-presidente e um secretário, eleitos pelo conselho dentre seus membros.

Entre outras atribuições, cabe ao Conselho Deliberativo eleger a Diretoria do Círculo Operário Caxiense e o Conselho Fiscal.

Diretoria – a Diretoria do Círculo Operário Caxiense é composta de um Presidente, um Vice-presidente, um primeiro e um segundo Secretário, um primeiro e um segundo Tesoureiro, um Delegado Geral, um Assistente Eclesiástico e dois

Oradores, totalizando nove componentes. Os membros da Diretoria, com exceção do Assistente Eclesiástico, indicado pelo Bispo Diocesano de Caxias do Sul, são sócios efetivos titulares.

Conselho Fiscal – o artigo 39, do estatuto social (anexo III), reza que a Diretoria é assessorada por um Conselho Fiscal, composto de três membros titulares e três membros suplentes, eleitos pelo Conselho Deliberativo. Seus membros são escolhidos entre os associados titulares e efetivos.

Ao Conselho Fiscal compete examinar e emitir parecer sobre:

- o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultados;
- a política administrativa e financeira da entidade, verificando se esta vem sendo cumprida dentro da sistemática determinada pela Diretoria e disposições estatutárias, cabendo-lhe, sempre que julgar oportuno, fazer conferências e levantamentos de saldos em disponibilidade, tanto em caixa como em bancos, dos créditos e débitos e demais relações operacionais da entidade;
- Verificar a regularidade no atendimento de compromissos assumidos junto às autoridades fiscais, previdenciárias, trabalhistas e administrativas, inclusive perante associados.

Pode o Conselho Fiscal solicitar à diretoria a contratação de auditores independentes externos.

De conformidade com o artigo 26, parágrafo terceiro, os conselheiros, diretores, instituidores, benfeitores, não percebem qualquer remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título.

Pode-se dizer que os cargos enumerados nos parágrafos anteriores obedecem a uma linhagem cultural que, efetivamente, pouco tem a ver com nossa proposta de trabalho. A análise deve-se deter mais nas atividades cotidianas da organização e da forma pela qual são tomadas as decisões dentro da estrutura operacional desta. A adoção de tal medida deve-se ao fato de que os integrantes dos órgãos anteriormente citados não desempenham suas atividades de forma contínua na organização e, conseqüentemente, as decisões cotidianas são coordenadas pela Superintendência Executiva em conjunto com as gerências das divisões e o restante do corpo funcional da entidade.

Neste ponto encontra-se a seguinte estrutura:

Superintendente Executivo – contratado pela Diretoria para cumprir e fazer cumprir as determinações e deliberações da Diretoria;

- cumprir e fazer cumprir as determinações e deliberações da Diretoria;
- manter em ordem e em dia os serviços e os encargos sob sua responsabilidade;
- sugerir, avaliar e implantar medidas que visem a maior eficiência dos serviços;
- promover o quadro de funcionários, bem como decidir sobre sua admissão, transferência e dispensa;
- resolver os casos de menor monta que venham a surgir nas várias atividades do Circulo Operário Caxiense e providenciar nos de urgência, dando conta depois à Diretoria, se for o caso.

O estatuto da entidade não se refere aos níveis hierárquicos localizados abaixo do Superintendente Executivo, mas, observando as atribuições descritas no

estatuto social, cabe ao mesmo organizar o quadro de executivos e funcionários, para assim poder cumprir com suas responsabilidades.

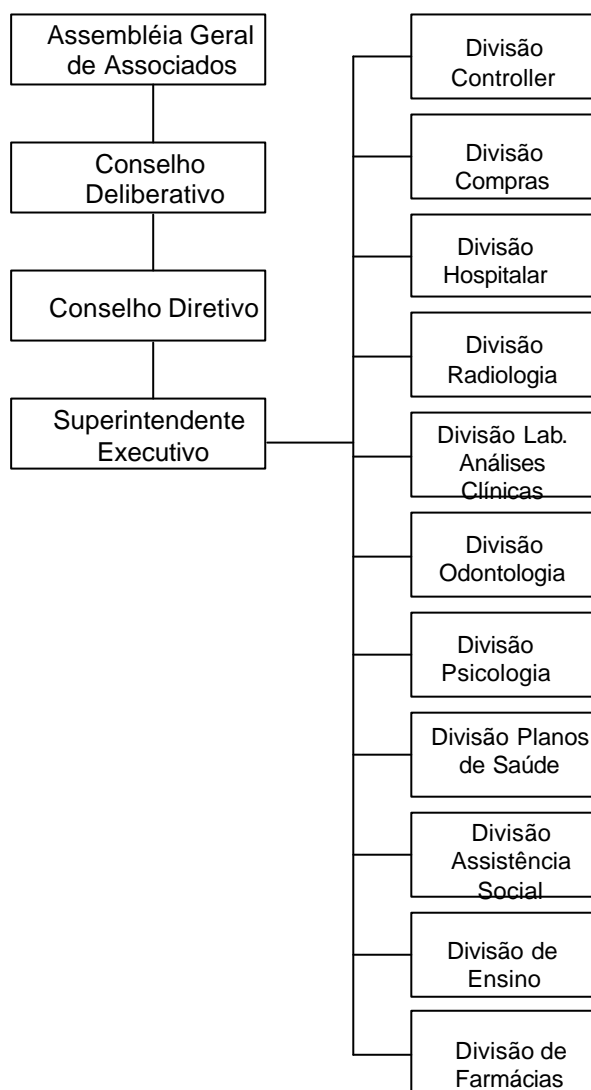
Desta forma, o Circulo Operário Caxiense conta hoje com onze divisões, cada uma delas oferecendo serviços demandados pelo público em geral, diretamente ou através de convênios com empresas ou planos de saúde. As Divisões relacionam-se entre si prestando serviços, negociando listas de preços, emitindo faturamentos umas contra as outras, de tal modo que possam ser medidos os resultados individuais sem prejuízos à gestão do gerente. Aos gerentes de cada divisão compete geri-la dentro de normas e diretrizes gerais emanadas do Superintendente Executivo .

No período de 1996 a julho de 2000, as atuais divisões eram denominadas de unidades, a saber:

- Ambulatório Nossa Senhora Medianeira;
- Clínica Odontológica;
- Clínica Psicológica;
- Creche Nossa Senhora Medianeira;
- Creche São José Operário;
- Farmácias Nossa Senhora Medianeira (8 unidades);
- Farmácia de Manipulação;
- Hospital Nossa Senhora Medianeira
- Laboratórios Nossa Senhora Medianeira (2 unidades);
- Sede Campestre.

Após julho de 2000, com estudo para reestruturação da entidade, seu novo organograma funcional passou a contar com nova distribuição e nomenclatura, ficando distribuído de acordo com a figura 1.

Figura 1 – Organograma Funcional



O organograma está estruturado funcionalmente, sendo que cada divisão possui atividades independentes e específicas e seus resultados são projetados e acompanhados mês a mês. Descrevemos abaixo as divisões e suas principais atividades, a saber:

- *Divisão de Assistência Social* – está voltada para as atividades sociais.

Tem sob sua responsabilidade a elaboração de programas de ação

social, baseados nas necessidades da população carente, aplicando os recursos oriundos das isenções tributárias. Esta divisão conta com 5 (cinco) funcionários administrativos e 43 (quarenta e três) agentes comunitários de saúde.

- *Divisão de Compras* – responsável por todas as compras da instituição.
- *Divisão de Controller* – prestadora de serviços contábeis, administrativos, financeiros, jurídico, de administração de pessoal e processamento de dados para todas as demais Divisões;
- *Divisão de Ensino* – tem sob sua responsabilidade duas creches, escola de enfermagem entre outros cursos profissionalizantes. Conta com trinta e sete funcionários e mantém três turmas de sessenta alunos, constantemente em cursos. Nas creches, em torno de cento e oitenta crianças, são atendidas em tempo integral, recebendo seis refeições diárias;
- *Divisão de Farmácias* – esta divisão tem como principais atividades a comercialização de remédios através de uma rede de oito farmácias e a manipulação de produtos farmacêuticos com vistas à obtenção de produtos solicitados pelo público em geral. No ano de 2001, já foram comercializados 1.699.800 itens, atendidos 711.604 clientes e realizadas 13.626 tele entregas. No departamento de manipulação 24.653 receitas foram aviadas.
- *Divisão Hospitalar* – trata-se de uma unidade hospitalar moderna, com 17.200 m² de área construída horizontalmente, atendendo a todo tipo de doença. É um hospital geral, com 144 leitos, corpo funcional composto quatrocentos e cinquenta funcionários e mais de trezentos médicos

credenciados. No ano de 2001, até o momento, houveram 5.918 internações, 263.983 refeições servidas, 3.033 cirurgias ambulatoriais, 2.962 cirurgias com internação hospitalar e 816 partos;

- *Divisão de Laboratório de Análises Clínicas* – presta todo o tipo de análises clínicas, contando com equipamentos de última geração, tendo capacidade instalada que supera a marca de 35.000 exames/mês. Contando com trinta e seis colaboradores, no ano de 2001, foram realizados 216.625 exames e atendidos 42.240 pacientes, realizando em média 5,13 exames em cada paciente;
- *Divisão de Odontologia* – presta serviços de odontologia aos planos de saúde pessoas físicas e empresariais próprios. Contando com dezessete profissionais, no ano de 2001, foram atendidos 23.525 associados;
- *Divisão de Planos de Saúde* – executa a comercialização de planos de saúde destinados a pessoas físicas e a empresas. Agrega uma série de atividades inerentes ao trato com o usuário. Negocia constantemente convênios com prestadores de serviço com vistas a disponibilizar o melhor atendimento. Atualmente, o quadro social conta com 20.263 associados nos planos individuais e familiares e 11.122 usuários dos planos empresariais;
- *Divisão de Psicologia* – atende aos usuários dos planos de saúde individuais e familiares, planos empresariais, empresas conveniadas e convênios em caráter de filantropia. Em 2001, os catorze profissionais da divisão realizaram 5.470 atendimentos filantrópicos;
- *Divisão de Radiologia* – executa todo o tipo de diagnóstico por imagem. Utiliza modernos equipamentos de ressonância magnética, tomografia

computadorizada entre outros. Contando com vinte profissionais entre médicos radiologistas, técnicos em radiologia e administrativo da divisão, em 2001, foram realizados 32.590 atendimentos e 40.690 exames.

1.3.5 Dados Econômicos e Financeiros

Os dados a seguir relacionados têm por finalidade demonstrar o porte econômico-financeiro da entidade, ao mesmo que demonstra a situação patrimonial e pode auxiliar na análise do reflexo das decisões tomadas pelos gestores. Os dados foram retirados de relatórios elaborados pelo setor contábil e aprovados pela empresa de auditoria contratada. Referem-se aos últimos dois anos (1999-2000). Para cada exercício são apresentados o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE). Os demonstrativos referentes aos anos de 1996, 1997 e 1998, encontram-se no anexo IV. As análises e comentários feitos após cada quadro serão pequenos, pois não se trata de uma análise técnica de balanço, mas sim, apresentar uma visão geral da entidade.

Quadro 1 – Balanço Patrimonial dos anos 1999-2000 (Ativo).

<u>ATIVO</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
CIRCULANTE	8.730.207,97	9.675.229,84
Caixa e Bancos	218.091,19	148.341,21
Aplicações Financeiras	46.163,92	1.490,84
Contas a Receber de Clientes	3.668.951,19	4.736.513,04
Estoques	4.561.598,72	4.314.108,33
Outros Créditos	199.878,88	290.693,00
Despesas do Exercício Seguinte	35.524,07	184.083,42
PERMANENTE	38.117.106,17	36.768.149,96
Investimentos	624.865,17	998.811,38
Imobilizado	36.313.808,59	35.506.979,26
Diferido	1.178.432,41	262.359,32
TOTAL DO ATIVO	46.847.314,14	46.443.379,80

Fonte: Relatórios Contábeis da entidade Círculo Operário Caxiense.

No quadro 1 contata-se dois exercícios sociais da entidade foco dos estudos e evidenciam o ativo. Isto é, demonstram os recursos possuídos pela entidade. Ao compararmos os dois exercícios, verifica-se que o total do ativo reduziu em R\$ 403.961,64 ocasionado principalmente por uma redução no imobilizado. Pode-se concluir que a entidade dispõe de menos recursos ao final do exercício 2000, do que possuía ao final do exercício de 1999.

Quadro 2 – Balanço Patrimonial dos anos 1999-2000 (Passivo).

<u>PASSIVO</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
CIRCULANTE	10.301.276,53	16.888.395,90
Fornecedores	1.856.223,76	2.788.495,03
Instituições Financeiras	5.911.961,93	10.531.763,58
Obrigações Sociais e Trabalhistas	748.340,44	1.210.190,57
Obrigações Tributárias	209.583,00	915.328,57
Provisão de Férias	1.085.915,63	908.285,32
Honorários a Pagar	400.054,29	485.983,98
Outras Obrigações	89.197,48	48.348,85
EXIGIVEL A LONGO PRAZO	3.822.053,04	6.682.999,96
Fornecedores – Finame	45.513,78	25.285,45
Fornecedores no Exterior	2.000.083,08	2.291.893,34
Instituições Financeiras	1.776.456,18	1.753.914,86
Obrigações Fiscais		35.604,04
Obrigações Sociais e Trabalhistas		56.501,68
Obrigações Processuais		125.172,37
Receitas Exercícios Futuros		2.394.628,22
PATRIMÔNIO SOCIAL	32.723.984,57	22.871.983,94
Reservas Patrimoniais	32.723.984,57	32.723.984,57
Déficit do Exercício		(9.852.000,63)
TOTAL DO PASSIVO	46.847.314,14	46.443.379,80

Fonte: Relatórios Contábeis da entidade Círculo Operário Caxiense.

O quadro 2 demonstra o total de compromissos possuídos pela entidade. Comparando-se os exercícios demonstrados encontra-se um excessivo aumento do endividamento no exercício de 2000, ao mesmo em que sobressai uma significativa redução do patrimônio. Constata-se ainda que os compromissos com instituições financeiras estão, em sua grande maioria, no curto prazo, podendo levar a entidade à insolvência quando do vencimento dos mesmos.

Quadro 3 – Demonstrativo de Resultados do Exercício (1999 - 2000).

	<u>1999</u>	<u>2000</u>
RECEITAS OPERACIONAIS	59.969.952,74	57.728.641,50
COM FILANTROPIA	257.937,27	448.468,89
Assistência Social	161.067,07	442.270,81
Cultural	96.870,20	6.198,08
COM ASSOCIADOS	14.582.717,76	15.414.995,93
Mensalidades Sociais	2.284.156,92	2.334.633,51
Taxas de Inscrição	322.292,67	4.375,00
Prestação de Serviços	1.256.182,77	1.075.301,01
Financeiras	29.542,14	13,823,71
Médico Hospitalar	10.690.543,26	11.986.862,70
INSTITUCIONAIS	45.129.297,71	41.865.176,68
Farmácias	20.085.032,40	21.342.487,21
Hospital	17.064.468,37	11.300.896,02
Financeiras	603.291,93	293.590,03
Outras Atividades	7.376.505,01	8.928.203,42
DESPESAS OPERACIONAIS	59.907.467,51	57.728.641,50
COM FILANTROPIA	15.282.377,30	18.156.083,39
Assistência Social	1.317.795,04	2.148.426,96
Assistência Educacional	674.212,63	686.654,41
Assistência Cultural	154.961,24	174.732,56
Assistência a Saúde	13.135.408,39	15.146.269,46
INSTITUCIONAIS	44.625.090,21	49.241.504,75
Farmácias	18.728.013,77	19.995.984,80
Hospital	15.637.184,88	13.395.016,33
Financeiras	3.469.587,30	5.043.816,79
Outras Atividades	6.790.304,26	10.806.686,83
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	7.907,96	183.053,99
Receitas/Despesas não Operacionais	7.907,96	183.053,99
RESERVAS PATRIMONIAIS	70.393,19	(-9.852.000,63)

Fonte: Relatórios Contábeis da entidade Círculo Operário Caxiense.

O quadro 3 demonstra a apuração de resultados da entidade. O resultado negativo apurado no exercício de 2000 embute reflexos da queda de faturamento, aumento de aplicações de recursos em filantropia na ordem de R\$ 2.873.706,00 e aumento das despesas financeiras.

2 TEORIAS ORGANIZACIONAIS E DECISÓRIAS

A finalidade da existência das organizações, suas ligações com o mundo exterior e seu formato interno de funcionamento, foram muito pesquisados e estudados por vários autores.

No seio das organizações são tomadas decisões para manter constante suas atividades contribuindo, assim, para uma eficácia organizacional. A ordem hierárquica leva a responsabilidade do resultado obtido ao tomador de decisões. Informações armazenadas e comunicações adequadas entre os diversos componentes das organizações são primordiais para o sucesso das mesmas. Procura-se neste texto revisitar o pensamento de autores que contribuíram para tornar mais conhecida as organizações, a hierarquia e o processo gerencial de tomada de decisões.

2.1 Contexto Organizacional e Social

Katz e Kahn (1972) desenvolveram um modelo de organização mais amplo e complexo através da aplicação da Teoria dos Sistemas à Teoria das Organizações. Após compararem as possibilidades de aplicação das principais correntes sociológicas e psicológicas na análise organizacional, eles propõem que a

Teoria das organizações se liberte das restrições das abordagens anteriores e utilize a Teoria Geral dos Sistemas.

Segundo o modelo proposto por ambos, a organização apresenta as seguintes características típicas de um sistema aberto:

1. **Importação (entradas).** A organização necessita de insumos, que recebe do ambiente, entre os quais pessoas e suprimentos produzidos por outras organizações. Assim são as estruturas sociais: dependem do mundo exterior para a sobrevivência.
2. **Transformação (processamento).** Através da aplicação de trabalho a organização transforma insumos em produtos.
3. **Exportação (saídas).** Após processar o produto, a organização disponibiliza-os ao mercado. Os sistemas abertos exportam certos produtos para o meio ambiente.
4. **Os sistemas como ciclos de eventos que se repetem.** As organizações sempre mudam suas operações durante sua existência. Os sistemas abertos repetem as operações e usam, portanto, constantemente o ciclo importação - transformação - exportação, relacionando-se, desta forma, com os setores do ambiente mais próximo.
5. **Entropia negativa.** A *entropia* é um processo pelo qual as organizações se desgastam e tendem a desaparecer. Para sobreviverem precisam se reabastecer de energia para manterem suas estruturas organizacionais. Este processo, os autores chamaram de *entropia negativa*.
6. **Informação como insumo, retroação negativa e processo de codificação.** A informação é a fonte básica de nutrição das organizações

como sistemas abertos. As informações proporcionam à estrutura a compreensão do meio ambiente e da sua interação e funcionamento em relação a ele. O sistema aberto recebe informações processando-as para adquirir a consciência destas relações. Quanto maior a capacidade de processamento destas informações, maior será o nível de consciência organizacional.

7. Estado firme e homeostase dinâmica. Para evitar o processo entrópico – que resulta em uma dissolução do sistema – é necessário manter em equilíbrio constante o intercâmbio de energia com o ambiente externo. Esse equilíbrio estável permite que o quociente de intercâmbios de energia e as relações entre as partes continuem as mesmas. Em outras palavras, o caráter organizacional é mantido quando as trocas são contínuas, constantes e equilibradas, obtendo-se assim um estado estável. Este estado firme é perfeitamente caracterizado no controle de temperatura dos organismos vivos (processo homeostático): as condições externas de temperatura e umidade podem variar, mas a temperatura do corpo permanece a mesma, graças aos mecanismos internos de regulação e ao sistema de trocas adaptativas com o meio ambiente. Portanto, o princípio básico da estabilidade dinâmica consiste em que o sistema tende a preservar-se adaptando-se, ao longo de seu crescimento, às mudanças determinadas pelas novas entradas de energia na natureza de sua estrutura. Este ajustamento contínuo entre o sistema e o meio determina mudanças que podem alterar seu nível primitivo, mudanças estas senão estruturais, expansivas. Os sistemas vivos se expandem de forma a sempre garantir sua sobrevivência; o que implica em que a

importação exceda a exportação de energia, obtendo assim, um aporte maior do que o necessário para seu nível imediato de existência, o qual corresponde, na realidade, a uma provisão para o futuro.

8. Diferenciação. A organização, à medida que se expande, busca internamente a especialização de suas diversas funções organizacionais, diferenciando-as umas das outras e distribuindo-as em níveis hierárquicos. A exemplo da diferenciação interna, o relacionamento da organização com seu meio tende a diferenciar-se na medida em que são expandidas as atividades.

9. Equifinalidade. Não existem caminhos estanques na execução de um objetivo. Pode-se através de vias diferentes, chegar a um mesmo resultado. Este é o princípio da equifinalidade: o objetivo proposto pode ser alcançado a partir de condições iniciais diferentes e por caminhos diversos.

10. Limites ou fronteiras: São os seus limites ou fronteiras que definem a esfera de ação e receptividade de um sistema em relação aos insumos do meio ambiente. Quanto mais amplos estes limites, maior o seu grau de abertura em relação ao ambiente.

As organizações como classes especiais de sistemas abertos (sistemas sociais) importam recursos humanos e materiais do seu ambiente, transformando-os através do processo de trabalho e das atividades, em produtos que exportam para aquele. Estes recursos humanos realizam o trabalho por meio de atividades programadas, repetidas, relacionadas diretamente ao produto ou resultado que se pretende obter. Estes, valorizados pelo meio ambiente, criam uma demanda

constante e determinam a sobrevivência e prosperidade desta organização. A manutenção do padrão de elaboração do produto obedece, pois, ao retorno gerado pelo seu aporte ao meio.

Para os autores, as características principais das organizações como *sistemas sociais*, são as seguintes:

1. Não têm limitações de amplitude – as organizações sociais não se limitam no espaço e tempo. Sua forma de operação, existência e abrangência não tem limites. O sistema social é independente e não pode ser representado por modelos.
2. Entradas de produção ou manutenção – as entradas de produção correspondem às importações de energia processadas para resultarem em produtividade. As entradas de manutenção são importações para a sustentação do sistema. As motivações que atraem as pessoas para dentro dos sistemas sociais e as mantêm operante nele, são exemplos de entrada de produção.
3. Têm sua natureza planejada – os sistemas sociais são baseados em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas das pessoas, apresentando uma constância nos padrões de relação. Não são baseados nos indivíduos, mas em comportamentos que permanecem estáveis apesar da rotatividade das pessoas.
4. Maior variabilidade – em relação aos sistemas biológicos, os sistemas sociais necessitam de controles artificiais para reduzir a inconstância e instabilidade das ações humanas, tornando-as mais uniformes, padronizadas e conseqüentemente confiáveis.

5. Funções, normas e valores – São os principais componentes do sistema social. As formas padronizadas de comportamento em relação a uma determinada tarefa, juntamente com as normas que sancionam estes comportamentos e os valores em que estas normas se acham implantadas, constituem as bases sócio-psicológicas deste sistema.
6. Sistema formalizado de funções – as organizações são compostas de regras e regulamentos internos que norteiam o comportamento de seus membros.
7. Inclusão parcial – nas organizações, os indivíduos têm suas habilidades, aptidões e conhecimentos solicitados na medida que sejam importantes para o conhecimento organizacional. Os demais aspectos de sua personalidade são ignorados, sendo sua inclusão no esquema apenas parcial.
8. A organização em relação ao seu meio ambiente – na medida que a organização é um sistema aberto, interage com o meio, tornando-se dependente deste, numa retroalimentação contínua. Também em relação a este intercâmbio, podemos conceituar a organização como um sub-sistema de um ou mais sistemas maiores, sendo esta classificação relativa ao seu grau de autonomia na execução de suas funções.

Toda a organização importa quantidades maiores de energia, sob todas as formas, do que devolve para o ambiente como produto: esse fenômeno os autores denominam negentropia. A sobrevivência de uma organização depende de sua capacidade de manter negentropia. A organização consome uma parte considerável do que importa para a sua própria manutenção e outra para fazer o trabalho de

transformação, do que resulta uma inevitável perda de energia entre a entrada e a saída.

A eficiência, para Katz e Kahn, “refere-se a quanto de entrada de uma organização converte-se em produto e quanto é absorvido pelo sistema. A *eficiência* relaciona-se com a necessidade de sobrevivência da organização. A *efetividade organizacional* relaciona-se com a extensão em que todas as formas de rendimento para a organização são maximizadas, ... A *eficiência* busca incrementos através de soluções técnicas e econômicas, enquanto a *eficácia* procura a maximização do rendimento para a organização, por meios técnicos e econômicos (eficiência) e por meios políticos (não-econômicos)”.

2.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional deve ser bem definida, de tal forma que funcione como um sistema eficiente, possuindo controles adequados para gerarem informações precisas. Disso decorre a correta tomada de *decisão* que regula a estabilidade interna da companhia, sem, no entanto, perder de vista o equilíbrio dinâmico com o mundo exterior.

Para um administrador ortodoxo, bastaria criar um organograma e logo se entenderia como se relacionam os departamentos dentro da organização. Para a montagem do organograma, bastaria descrever as funções e tudo estaria resolvido. Beer (1972) contesta fortemente esta posição e aponta três importantes motivos, a saber: primeiro – a maneira de descrever as funções é totalmente arbitrária; segundo – computadores dominam as informações, retirando do *gerente* a tarefa de concentrar o saber sobre a empresa, com base no qual se dá a tomada de decisão;

terceiro – os dois primeiros elementos tornam inconsistente e, a rigor, irreal o organograma da organização. O organograma de uma empresa é um modelo de organização e não de controle.

“Ora, a crítica do organograma como modelo da empresa consiste em não ser ele adequado para modelar aspectos da companhia que mais desejamos compreender, e que dizem respeito ao controle. Sendo ele (o organograma) o único modelo que temos, as pessoas insistem em usá-lo inadequadamente”

(Beer, 1972, p. 111 e 112).

2.3 Decisões Administrativas

Um primeiro aspecto a ser destacado é a visão de que a microinformação, em forma de estatística, é fonte reveladora dos caminhos trilhados no passado, e pode, se bem-interpretada, mostrar as tendências do futuro, constituindo-se em importante ferramenta para a tomada de *decisão*. Desse modo, pode-se afirmar que, conhecendo-se o passado de uma organização, conjugado com seu presente, pode-se tomar *decisões* seguras para o futuro. O segundo aspecto diz respeito a abrangência do conhecimento. Hoje são necessárias informações mais amplas, pois a velocidade e interferência das mutações tecnológicas, por mais distantes que pareçam, estão cada vez mais interligadas.

“Nas novas teorias da evolução e da ordem, a informação é um elemento dinâmico que ocupa o centro do palco. É a informação que proporciona a ordem, que inicia o crescimento, que define o que está vivo. Ela é tanto a estrutura de base, como o processo dinâmico que garante a vida. Como pode a informação ser uma dinâmica ou uma estrutura em vez de apenas um conteúdo?”

(Nonaka & Takeuchi, 1997, p.112).

A qualidade das informações de uma organização está diretamente relacionada com sua estrutura organizacional. A indefinição estrutural e a falta de informações qualificadas, muitas vezes levam o administrador a enfrentar dificuldades desnecessárias que poderiam ser detectadas a tempo e resolvidas com menor esforço.

“Empenhamo-nos tanto em aparar arestas, suavizar as coisas, pôr panos quentes que as nossas organizações começam a morrer, literalmente falando, por falta de informações diferentes, que dessem uma visão das coisas e que fossem dotadas de estabilidade suficiente para dar nova vida ao sistema”

(Nonaka & Takeuchi, 1997, p. 117).

Em princípio parece fácil dispor de informações internas e externas qualificadas mas, para a grande maioria das empresas, esta premissa não é verdadeira. A complexidade das organizações e a qualidade das informações geradas em sua estrutura organizacional, dificulta a construção de parâmetros para a tomada da *decisão*. A solução imediata de problemas operacionais não-previstos, comumente chamada de “apaga incêndio”, tem desviado os administradores do foco principal da administração, fazendo com que percam a condição de tomadores de *decisões* úteis, antecipadas e corretas, que realmente possam contribuir para manter a organização em posição de vanguarda.

A complexidade na tomada de *decisão* não está relacionada somente com a qualidade da informação disponível dentro das organizações, mas sim, com um contexto mais abrangente do entendimento do processo decisório.

Schermerhorn et al. (1999), comentam em suas abordagens sobre a tomada de *decisão*, que uma definição formal está composta de cinco passos, a saber:

1. *Reconhecer e definir um problema ou oportunidade;*
2. *Identificar e analisar cursos alternativos de ação;*

3. *Escolher um curso de ação;*
4. *Implementar o curso de ação preferido;*
5. *Avaliar os resultados e tomar as ações corretas conforme necessário.*

“O campo do comportamento organizacional reconhece e distingue duas abordagens alternativas para a tomada de decisão – a tomada clássica de decisão e a tomada comportamental de decisão”

(Schermerhorn, Hunt e Osborn, 1999, p.255).

O esquema abaixo mostra claramente as duas abordagens na tomada de decisão.

FIGURA 2 - Perspectivas Clássica e Comportamental sobre a Tomada de Decisão

TOMADOR DE DECISÃO CLÁSSICO	TOMADOR DE DECISÃO COMPORTAMENTAL
Problema claramente Definido	Problema não claramente definido
conhecimento de todas as alternativas possíveis e de suas conseqüências	O conhecimento está Limitado a alternativas possíveis e suas conseqüências
escolha da alternativa “ótima”	escolha de uma alternativa “satisfatória”
Ação gerencial	Ação gerencial

Fonte: Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p. 255).

2.3.1 Processo Gerencial, os Papéis do Gerente e a Função do Gerente

Pretende-se a seguir expor o pensamento de autores sobre o processo gerencial e os papéis e funções do gerente. Este enfoque serve de parâmetro para comparação com as características da entidade, base para este estudo.

2.3.1.1 Processo Gerencial

As organizações passam por processos de grandes transformações, uma verdadeira revolução. Tais mudanças estão diretamente relacionadas com as demandas externas que as influenciam.

As funções gerenciais básicas freqüentemente descritas são *planejar, organizar, liderar e controlar*, mas na moderna administração tem sido agregadas novas atividades como “apoiar”, “coordenar”, “treinar”, “liderar equipes”, tendo sempre a figura do gerente, embora superior hierárquico, em igual condição a de seus subordinados.

Dessa forma, o processo gerencial moderno está apoiado em conceitos que permeiam o cliente através do apoio ao funcionário e líderes de equipes, fazendo com que cumpram os propósitos e o rumo geral da organização, normalmente definidos pela alta gerência.

O que melhor pode explicar as grandes mudanças nas organizações é a análise do *comportamento organizacional - CO*.

“Formalmente definido comportamento organizacional, CO, é o estudo de indivíduos e grupos em organizações. É um corpo de conhecimento que se aplica a todos os tipos de ambiente de trabalho – pequenos e grandes, empresas lucrativas com ou sem fins lucrativos” (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1999, p.26).

No processo gerencial, pode-se encontrar conflitos na decisão, motivados principalmente pela visão final que se possa ter dos resultados a serem alcançados. O grande dilema pode estar relacionado com as decisões que priorizam o social ou o econômico.

Neste ponto, deve-se levar em consideração as diferenças entre organização e instituição. A primeira prioriza o resultado, enquanto a segunda prioriza o bem social. As organizações são conhecidas como organizações instrumentais. Segundo Pereira e Fonseca (1997), as organizações instrumentais são constituídas para darem lucro, podem ser fechadas, deixadas de lado, podem morrer. São mantidas em funcionamento enquanto houver interesse, enquanto forem úteis. As instituições são organizações que possuem valores sociais, considerados de maior importância do que os valores objetivados pelas organizações instrumentais.

“As decisões nas organizações instrumentais são consideradas bem sucedidas quando contribuem para o alcance dos objetivos. São voltadas para a divisão racional e econômica do trabalho e a fluência das estruturas como forma de incremento à produtividade e ao controle”

(Pereira e Fonseca, 1997, p. 119).

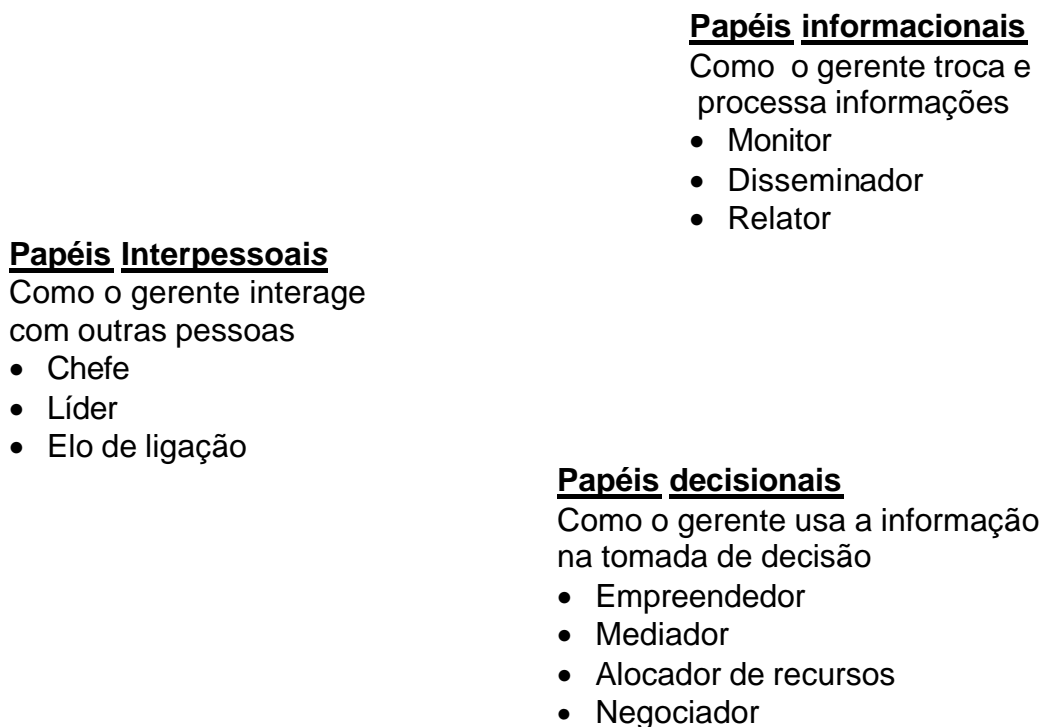
2.3.1.2 Papéis do Gerente

Sempre que temos contato com uma organização estamos contatando pessoas. Algumas pessoas se destacam mais do que as outras, tomam iniciativas, decidem, fazem as coisas acontecerem. Analisando-se mais detalhadamente o contexto em que a pessoa de destaque está inserida, observa-se que a mesma encontra-se em uma determinada posição na estrutura organizacional e desenvolvendo um conjunto de atividades. Estas atividades são os papéis do gerente. Para Katz e Kahn (1972), “papel é um conjunto de atividades solicitadas de

um indivíduo que ocupa uma determinada posição em uma organização”. Ainda para estes autores, a organização é “uma estrutura de papéis”.

O gerente é responsabilizado por um segmento das atividades de uma organização. Este, para bem gerir, depara-se com a necessidade de tomada de decisão. Mintzberg, apud Schermerhorn et al. (1999), identificou três categorias de papéis que o gerente deve estar preparado para executar: “os papéis interpessoais do gerente, os papéis informacionais e os papéis decisoriais”, os quais ficam explicados na figura a seguir.

FIGURA 3 – Os Papéis do Gerente



Fonte: Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999, p.31).

O papel do gerente dentro de uma organização é de extrema importância, dele depende todo o funcionamento da organização, o ambiente de trabalho, a satisfação dos clientes, a orientação da equipe e, por consequência, o alcance dos objetivos de forma eficaz.

2.3.1.3 Funções da Gerência

Pode-se dizer que as funções clássicas da gerência estão relacionadas com o *planejamento, a organização, a liderança e o controle*.

Independente do tipo de organização onde o gerente está desempenhando suas atividades, estas funções estão presentes. Quando se analisa uma instituição sem fins lucrativos, de cunho filantrópico, à primeira vista parece que as funções do gerente não são tão necessárias. No entanto, no contexto brasileiro, estas instituições são as que mais necessitam de planejamento, organização, liderança e controle, devido aos objetivos sociais a serem atingidos em um contexto onde grande parte da população está enquadrada no segmento de baixa renda.

Tendo como base a Teoria dos Sistemas Abertos e a proposta de seus autores, Katz e Kahn (1972), a estrutura cibernética feita por Beer (1972) e a análise do processo decisório descrito por Schermerhorn et al. (1999), para sua aplicação no estudo e funcionamento da proposta de controle organizacional, pretende-se analisar os dados levantados pelo presente estudo de caso.

2.4 Decisões Gerenciais segundo “Os diferentes Mundos do Hospital Geral”

A seguir pretende-se descrever dois importantes enfoques sobre instituições, um versa sobre a diferença entre instituição e organização, no pensamento de Maria J. L. Bretas Pereira et al. (1997) e o outro demonstra o funcionamento de um hospital geral, segundo Henry Mintzberg (1997). As interpretações do pensamento destes autores serão, dentro do possível,

comparados com a realidade da instituição filantrópica, base para este estudo e que deu origem às perguntas para as entrevistas semi-estruturadas.

2.4.1 A diferença entre organizações e instituições

Para Pereira et al. (1997), as organizações são criadas com o intuito de realizarem objetivos voltados para a execução do trabalho de forma racional e econômica e sua estrutura é montada como forma de incremento à produtividade e ao controle. Dentro deste perfil, são chamadas de organizações instrumentais aquelas onde as decisões no seu âmbito são consideradas bem sucedidas ao contribuírem para o alcance dos objetivos propostos. Focalizam a eficácia dos resultados. São válidas enquanto úteis e, portanto, instrumentos perecíveis e descartáveis. Os relacionamentos são impessoais, voltados para a realização de tarefas.

As instituições, ao contrário, são sistemas organizacionais que encarnam padrões sociais, incorporam normas e valores considerados relevantes tanto para seus membros, como para a sociedade. Têm identidade própria, preocupação não apenas com lucros ou resultados, mas com sua sobrevivência e perenidade. São guiadas por um claro senso de missão – as decisões são norteadas mais por este senso de missão compartilhada entre seus líderes e membros do que pelos resultados programados. O forte apelo às crenças e valores é que lhes confere poder normativo – punindo ou premiando quem age contra ou de acordo com ela. A estrutura é formal e baseada em ligações interpessoais.

A maioria das empresas está enquadrada no primeiro grupo, enquanto as grandes corporações, os órgãos públicos, os hospitais e as universidades geralmente fazem parte do segundo.

2.4.2 Os Diferentes Mundos do Hospital Geral

Mintzberg (1997), num estudo em cinco grandes hospitais americanos, concluiu que dentro dos hospitais reúnem-se profissionais de distintas áreas de especialidade e que os controles sobre os mesmos é de difícil execução. O inter-relacionamento entre os diferentes grupos torna-se precário, mesmo que o objetivo das ações seja o mesmo. Profissionais de diferentes especialidades dispõem-se a interagir, criando um grupo de colaboradores.

Diferentes autores têm enfatizado a complexidade das administrações hospitalares. São complexas e únicas. Diferem em complexidade da maioria das administrações, em particular das indústrias. Isto dificulta sobremaneira o seu gerenciamento.

Para Glouberman & Mintzberg (1995), os sistemas de saúde são um dos mais complexos sistemas conhecidos na sociedade contemporânea. Os hospitais, em particular, são considerados como organizações extraordinariamente complexas. Mintzberg (1997:9), manifesta ter “significativa suspeita de que administrar a mais complicada corporação deve ser quase brincadeira de criança quando comparada à administração de qualquer hospital”.

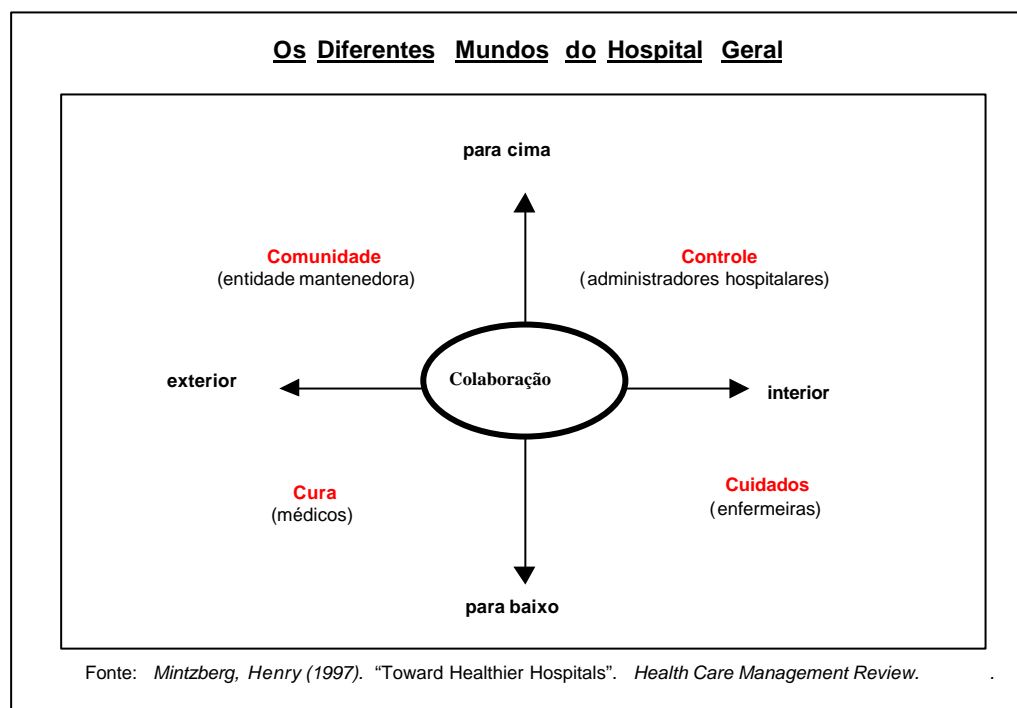
Ao estudarem os sistemas de saúde e, particularmente, as organizações hospitalares, Shortell & Kaluzny (1993), observam que essa complexidade é

derivada das seguintes características dessas organizações, mais frequentemente mencionadas:

1. a definição e a mensuração dos resultados são difíceis;
2. o trabalho desenvolvido é tido como extremamente variável e mais complexo do que em outras organizações;
3. a maior parte do trabalho é de natureza emergencial;
4. o trabalho dá pouca margem a ambigüidade e erro;
5. as atividades dos membros da organização são extremamente profissionalizadas, e eles são mais leais à profissão do que à organização;
6. existe pouco controle organizacional ou gerencial efetivo sobre o grupo mais responsável pelo trabalho: os médicos;
7. em muitas organizações de serviços de saúde, particularmente os hospitais, existe dupla linha de autoridade, a técnica e a burocrática, o que gera problemas de coordenação e responsabilidades.

Na opinião de Glouberman & Mintzberg (1995), essa complexidade deriva do fato de existir no “mundo da saúde” quatro diferentes “mundos”, que reproduzem quatro diferentes conjuntos de atividades, quatro modos de organização, quatro irreconciliáveis conjuntos de pensamentos, sentimentos, emoções e percepções. O modelo esquemático desses quatro mundos, proposto por Mintzberg (1997) é estampado na “figura 4”.

Figura 4 – Os Diferentes Mundos do Hospital Geral (Mintzberg, 1997)



Os quatro diferentes mundos são entendidos por Mintzberg (1997) como *cuidados*, *cura*, *controle* e *comunidade*. Estes mundos são representados, respectivamente, pelas enfermeiras, pelos médicos, pelos administradores hospitalares e pela entidade mantenedora. Pelo fato desses mundos tenderem a ver as coisas diferentes, o gerenciamento hospitalar torna-se extremamente difícil e complicado.

O mundo do controle e dos cuidados – no esquema proposto à direita do eixo vertical (eixo das ordenadas) – corresponde ao grupo operacional comprometido com a estrutura e funcionamento da entidade – cuja a preocupação é ativa, direcionada e permanente. O mundo do controle é voltado para o interior, para a estrutura hierárquica da instituição e é de sua responsabilidade o gerenciamento dos recursos que permitem a manutenção da estrutura. É também um mundo

direcionado para cima, porque não está em contato direto com a prestação de serviços ao paciente. Sua ação é indireta.

O mundo dos cuidados é organizado a partir do fluxo de trabalho conectado à administração e da assistência direta ao paciente – portanto para o interior e para baixo.

Por outro lado, à esquerda do eixo vertical, temos dois mundos que estão envolvidos com a organização, porém, não estão formalmente comprometidos: o mundo da comunidade e dos médicos. Ambos voltados para o exterior, porque não se reportam à estrutura hierárquica do hospital, porém divergentes quanto ao enfoque operacional. O mundo dos médicos, voltado para baixo, envolvido na prestação de serviços ao paciente e o mundo da comunidade, para cima, sem envolvimento direto com a operação hospitalar. Este último, corresponde ao grupo que representa a entidade mantenedora do hospital, que se organiza no intuito de assegurar o cumprimento dos objetivos propostos – na realidade, o órgão fiscalizador.

O eixo horizontal separa a dimensão clínica ou técnica da dimensão administrativa e o eixo vertical separa os atuantes internos – empregados do sistema, dos atuantes externos – colaboradores do sistema.

É na interação destes quatro mundos, na dinâmica de seus envolvimento que reside o desejo da condução bem sucedida da instituição – o equilíbrio organizacional.

Cada um destes mundos, em princípio, tem a tendência a operacionalizar, de forma a defender sua dinâmica, o seu enfoque dentro da administração: os administradores preocupam-se com a contenção dos gastos para equacionar os resultados; os médicos, solicitam mais tecnologia e investimentos nas áreas de

diagnósticos e de material; a enfermagem busca aprimorar as formas de atendimento ao paciente com agentes mais treinados, maior número de pessoas capacitadas e com aprimoramento técnico dos atuais envolvidos; e os membros da comunidade que tomam as decisões em prol da manutenção e ampliação do patrimônio da instituição. Porém, há dinâmica interação entre estas forças, com coalizões e trocas, sendo enfatizado cada grupo de acordo com as situações apresentadas: mudam-se as perspectivas de acordo com o momento. Quanto mais divergentes forem estas perspectivas, menor a interação e maiores as barreiras para que os objetivos direcionem-se a um denominador comum: o aprimoramento e o engrandecimento do todo (hospital) com a soma de suas partes embaladas por este ideal comum.

É tarefa gerencial das mais dinâmicas e desafiadoras agregar estes mundos, convergi-los em mútua colaboração. Para isso, é necessário promover a integração de suas partes, se não no todo, pelo menos em objetivos comuns bem definidos, constituindo assim o círculo central no modelo proposto por Mintzberg, (1997).

2.5 Fechamento Teórico

Para análise do contexto organizacional e social da entidade utilizar-se-á a teoria de Katz e Kahn (1972), cujo modelo de organização é visto como um sistema aberto onde as atividades e o resultado são fortemente influenciados pelo ambiente. As questões abaixo (anexo I) foram elaborados no intuito de relacionar a entidade com o pensamento dos autores:

- “Como se relaciona a entidade com as pessoas externas que prestam algum tipo de serviço na organização (médicos, dentistas, psicólogos e outros profissionais da saúde)?”
- “O tipo de serviços prestados ao público em geral, tem cunho social ou econômico?”

Para análise da estrutura organizacional, utilizar-se-á a proposta de Beer (1972) sobre a utilização da cibernética aplicada à administração. Dentro deste prisma foi possível elaborar as seguintes perguntas (anexo I):

- São identificáveis as segmentações da estrutura organizacional?
- Os responsáveis pelos segmentos hierárquicos são formalmente definidos e responsabilizados?
- Qual o estágio da informática na organização? Quem a utiliza?
- Como se relacionam os órgãos formalmente constituídos, pertencentes à estrutura hierárquica?
- As sugestões oriundas de seu setor são passadas para a estrutura organizacional superior formalmente?
- Quais as pessoas com maior poder de decisão informal na organização?

Os estudos de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), sobre o processo decisório abordando as perspectivas clássica e comportamental sobre a tomada de decisão, são as diretrizes para os próximos questionamentos (anexo I):

- As decisões de cunho social têm por base que tipo de informação?
Espera-se retorno? Que tipo?

- As decisões de investimento são tomadas à luz de projetos? São priorizados os de cunho social?
- As decisões dos órgãos hierarquicamente superiores são observadas por todos os colaboradores?
- As decisões, quando de cunho econômico, são baseadas no retorno financeiro?

A teoria de Mintzberg pressupõe um novo trabalho cuja complexidade foge dos objetivos do atual, mais específico. Propõe-se um novo estudo onde sejam questionados todos os níveis propostos pelo autor, fazendo um levantamento de problemas de cada área (mundos), segundo sua ótica (teoria dos diferentes mundos do hospital geral) procurando as alternativas para o consenso geral que representa o círculo central.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O presente trabalho é um *estudo de caso* de natureza qualitativa, que foi levado a cabo na entidade Círculo Operário Caxiense e realizado através de observações e de entrevistas, conforme o roteiro no anexo I.

O estudo de caso observado, de acordo com Yin (1981), “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”.

3.1 Coleta de Dados

Para a realização deste estudo de caso, foi necessária a utilização de dados primários e dados secundários, para suprir a necessidade de informações, tanto no que diz respeito a pessoas quanto a procedimentos.

Para a obtenção dos *dados primários*, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com doze pessoas, conforme o roteiro especificado no anexo I, nas quais, segundo Marconi e Lakatos (1996), “o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”. Foram aplicados

questionários com o formato de entrevistas semi-estruturadas aos gerentes e coordenadores de departamento da organização. Os gerentes ocupam o nível hierárquico mais elevado das divisões, reportando-se ao Superintendente. São os gestores das divisões. Os coordenadores de departamentos estão subordinados aos gerentes. Os questionários foram respondidos por um assessor do Superintendente, oito gerentes e três coordenadores de departamentos. O motivo da escolha deste grupo de pessoas para responder aos questionários prende-se ao fato de os mesmos pertencerem a um nível hierárquico que deveria possuir conhecimento amplo de suas atividades e portanto, integrarem o grupo de decisores da entidade.

Para a obtenção dos *dados secundários*, foram consultadas Atas de Diretoria dos últimos cinco anos, devidamente arquivadas em livros próprios da entidade; relatórios; demonstrações contábeis da entidade dos anos de 1996 a 2000, pareceres, relatórios de auditoria e outros documentos que se fizeram necessários para a elucidação do processo decisório.

3.2 Análise dos Dados

Os dados foram analisados à luz das teorias de Katz e Kahn (1972) – Teoria dos Sistemas Abertos; Estrutura Organizacional, de acordo com a bibliografia consultada especialmente de Beer (1972); Schermerhorn et al. (1999) e Henry Mintzberg (1997).

Através do estudo dos conteúdos, os dados foram analisados e comparados com os demais dados obtidos e com as teorias usadas, apresentando-se no final a conclusão oriunda das respostas obtidas para cada pergunta.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Procura-se avaliar, através de perguntas formuladas de acordo com os diferentes tópicos das teorias estudadas, o comportamento, as expectativas e o conhecimento dos gerentes responsáveis pelas decisões dentro da instituição, os quais, profissionais oriundos de áreas técnicas específicas do segmento “saúde”, portanto, com restrições a um conhecimento mais amplo e geral de administração.

4.1 Contexto Organizacional e Social

No anexo II, quadro A, são apresentadas as respostas à pergunta “Como se relaciona a entidade com as pessoas externas que prestam algum tipo de serviço na organização (médicos, dentistas, psicólogos e outros profissionais da saúde)?”. Procura-se avaliar o enfoque dado pelos entrevistados ao relacionamento de sua áreas com a equipe externa de prestadores de serviço e, portanto, não regidos diretamente pelas regras da administração. Se há ou não entrosamento, competitividade, formalidade, intimidade enfim, quais os sentimentos e atitudes para os que estão envolvidos, porém, não comprometidos com a organização. A compilação dos resultados leva-nos a perceber posições divergentes: desde uma

parceria com muitos benefícios, até antagonismo claro, enfatizando um favoritismo unilateral, beneficiando os agentes externos.

Um entrevistado atribuiu ao exercício do poder anterior o legado de uma relação superficial entre estas partes; outro, acredita numa relação apenas formal; quatro entrevistados avaliam a relação como satisfatória, de parceria e entendimento; dois entrevistados, creditam ao favoritismo e parcialidade da entidade em favor dos prestadores de serviços as dificuldades na relação; um dos entrevistados cita falta de conhecimento para opinar e um outro entrevistado avalia a relação como incipiente, necessitando ainda de um direcionamento.

Aqui reside a importância de realizar um trabalho de colaboração segundo Mintzberg – nos quatro mundos do hospital geral, os administradores encontram-se em posição divergente a dos prestadores de serviços – posições antagônicas que podem gerar conflitos. As áreas que demonstram insegurança, desconhecimento e dificuldades, devem receber uma atenção especial no sentido de estimular o entrosamento e favorecer a cooperação mútua.

No anexo II, quadro B, são apresentadas as respostas à pergunta “O tipo de serviços prestado pela entidade tem cunho social ou econômico?”. Procura-se identificar uma das questões mais importantes deste trabalho, que é a tendência do tipo de prestação de serviço da entidade no entendimento de seus entrevistados, se sobressai o cunho social da entidade filantrópica e, de forma indireta, se existe a preocupação com o econômico.

Os 12 entrevistados responderam, um, de forma incompleta e inconclusiva e onze, salientaram as duas características da entidade – objetivos sociais com preocupação econômica de geração de recursos.

4.2 Estrutura Organizacional

No anexo II, quadro C, são apresentadas as respostas à pergunta “São identificáveis as segmentações da Estrutura Organizacional?”. Subentendido na pergunta, o reconhecimento da estrutura organizacional. – como se relacionam os departamentos, qual o organograma funcional e se de fato existe uma idéia do conceito organizacional. Doze entrevistados responderam e todos foram unânimes em apontar uma estrutura estabelecida com uma visão nítida das equipes atuantes.

No anexo II, quadro D, são apresentadas as respostas à pergunta “Os responsáveis pelos segmentos hierárquicos são formalmente definidos e responsabilizados?” e tem o objetivo de averiguar se os entrevistados são reconhecidos como tal pela estrutura organizacional e sua atuação pertinente à função. – Nove entrevistados responderam que sim, são reconhecidos, com suas responsabilidades claras e atribuições definidas; um, acredita que a efetivação está a caminho, porém gradual; dois, que apenas algumas pessoas estão cientes e que o período é de reestruturação.

No anexo II, quadro E, são apresentadas as respostas à pergunta “Qual o estágio da informática na organização? Quem a utiliza?”. O objetivo desta pergunta é verificar se a tecnologia disponível é corretamente aproveitada na estrutura – se as “ferramentas disponíveis” melhoraram o rendimento da organização: cinco entrevistados responderam que a informática ainda se encontra em fase de reestruturação, sendo reformulados seus conteúdos e conceito de utilização; um, aponta a falta de projeto adequado até o momento como o maior problema. A contratação de uma assessoria especializada está procurando redirecionar os objetivos e readequar o sistema; um dos entrevistados, aponta o setor como

ultrapassado, deficitário e mal aproveitado; um entrevistado critica a falta de dados, como entrave para uma utilização maior; e outro cita as informações desconstruídas e errôneas como entrave de utilização; dois entrevistados acreditam que houve uma evolução importante, um salto de qualidade porém ainda longe do ideal, um último entrevistado alega a falta de treinamento como empecilho.

A informação que poderia ser gerada com o auxílio da tecnologia disponível fica prejudicada devido aos motivos expostos pelos entrevistados. Dentro da organização como sistema aberto, uma de suas funções está adequada, criando uma lacuna no fluxo de informações e na agilização do processo gerencial.

No anexo II, quadro F, são apresentadas as respostas à pergunta “Como se relacionam os órgãos formalmente constituídos pertencentes à estrutura hierárquica?”. A organização segue a direção imposta pelos seus segmentos. Se o trabalho é uníssono e todos os órgãos funcionarem segundo o mesmo princípio, interagindo e visando o bem da estrutura, teremos direção organizacional rumo à produtividade e a eficiência. O objetivo do questionamento é avaliar o tipo de estrutura organizacional da entidade informal, competitiva, harmônica ou divergente. Uma organização que funciona bem atinge seus objetivos com os benefícios da sinergia, isto é, a criação de um todo maior que a soma das partes. Cinco entrevistados caracterizam as relações como adequadas, em clima de cooperação mútua; dois, criticam a competitividade e a falta de respeito; outros dois, destacam o fato de serem independentes quando, na realidade, são estruturados para serem interdependentes; um entrevistado caracteriza a relação como informal porém, de decisões conjuntas, e, um último entrevistado classifica como relações superficiais e inseguras.

A falta de sintonia ocorre na maioria dos órgãos, segundo os entrevistados. Portanto, um trabalho de redimensionamento das posturas se impõe, para que o conjunto trabalhe em harmonia. É necessária uma ação que integre os elementos segundo o círculo central de Mintzberg, (1997) - Os Diferentes Mundos do Hospital Geral.

No anexo II, quadro G, são apresentadas as respostas à pergunta “As sugestões oriundas de seu setor são passadas para a estrutura organizacional superior formalmente?”. A importância dada à participação da equipe na elaboração da solução de problemas deve ser avaliada neste contexto. O fato de serem ou não ouvidos é que motiva os membros da equipe a buscar soluções. Doze entrevistados responderam à questão e todos afirmaram que as sugestões são passadas para a estrutura organizacional superior formalmente através de registros, reuniões ou entrevistas.

Aqui se faz necessário alertar que toda a informação deve ser registrada, pois, o contato verbal não oferece segurança e formalidade.

No anexo II, quadro H, são apresentadas as respostas à pergunta “Quais as pessoas com maior poder de decisão informal?” Na maioria das instituições ocorre uma estrutura informal paralela à hierarquia, baseada em interesses pessoais, contrapondo-se normalmente ou raramente somando suas ações aos objetivos e pensamento central da entidade.

Neste questionamento procura-se identificar o perfil desta influência no funcionamento organizacional da entidade: dois entrevistados abstiveram-se; um, desconhece esta existência; outro afirma que o poder de decisão informal obedece a ordem hierárquica; quatro entrevistados creditam este poder às pessoas com reconhecida experiência, com a autoridade moral, liderança, afetividade e

confiabilidade; aqueles que por tradição ou por contexto histórico se fazem presentes, foi salientado por um dos entrevistados; dois entrevistados afirmam que são as chefias e um último salienta as pessoas com poder de decisão.

Verifica-se pois que os aspectos característicos das influências dentro de uma instituição, onde as decisões são norteadas mais pelo senso de missão compartilhado entre os líderes, tem respaldo nas respostas de uma boa representatividade dos entrevistados.

4.3 Decisões Administrativas

No anexo II, quadro I, são apresentadas as respostas à pergunta “As decisões de cunho social têm por base que tipo de informações? Espera-se algum retorno? Que tipo de retorno?”.

Dois entrevistados responderam que o tipo de informação que norteia a decisão é baseada na origem da filosofia da instituição; um entrevistado, afirma que é a realidade do mercado de saúde para as decisões que dizem respeito ao associado e para as decisões de cunho filantrópico voltadas para a sociedade em geral são tomadas em consonância remota com a legislação em vigor, buscando o aproveitamento das estruturas das diversas divisões e outros recursos internos; um entrevistado se desvincula da pergunta ao sugerir o que se deve fazer, de onde deveriam vir as informações para a tomada de decisão, o que não é o proposto; três entrevistados confirmam que é a necessidade da sociedade que gera as informações para a decisão; outro, refere não ter condições para analisar, mas acha que são informações repassadas pela Divisão de Assistência Social, um, responde

não ter informações a respeito; um entrevistado vincula a Divisão de Assistência Social o repasse das informações; um, relaciona a tomada de decisão ao social específico – associados do Círculo Operário Caxiense, e, social em geral – comunidade. Para o primeiro grupo, as informações são de natureza informal, sem critério técnico. Para o segundo grupo, de acordo com as solicitações da comunidade sem um projeto estruturado; um gerente relaciona a saúde mental do indivíduo como premissa para a busca da informação.

Quanto ao tipo de retorno das decisões de cunho social, dois entrevistados afirmam ser um cumprimento da missão da entidade e o reconhecimento da comunidade; um, responde vagamente; outro dos entrevistados, refere como retorno esperado o cumprimento estatutário, o reconhecimento da comunidade e resultados financeiros; um, espera retorno publicitário e outro espera divulgar o nome da entidade; um visualiza o reconhecimento como equipe multi-profissional, portanto mais clientes; um, percebe como um retorno indireto que promove a entidade; um entrevistado, espera retorno com a imagem e marca; outro espera ser valorizado pela comunidade; um, não tem informação a respeito e um último espera o retorno financeiro e compreensão com o caráter social da entidade.

Diferentes condições iniciais, vários caminhos podem levar a um mesmo fim. Diferentes enfoques sobre uma mesma imagem representam a figura vista sob todos os seus ângulos. Portanto, as informações contidas nas respostas dos entrevistados representam a mesma idéia vista em todas as suas nuances, levando a um resultado de múltiplas facetas, porém único. As respostas devem ser consideradas para a elaboração de projetos e metas sociais.

No anexo II, quadro J, são apresentadas as respostas à pergunta “As decisões de investimento são tomadas à luz de projetos? É medido seu retorno?”

São priorizados os de cunho social?” Sobre esta questão obteve-se as seguintes respostas: um entrevistado afirma que nos últimos anos não houveram projetos, mas sim, leituras informais nortearam as decisões. As diretrizes estão em vias de mudanças; um, não opina por não ter tido participação; um, responde que os investimentos são baseados em projetos que tenham retorno financeiro; quatro, afirmam que sim; um, acredita que isto vai acontecer; dois, afirmam que até o momento isto ainda não aconteceu. Um deles destaca que as orientações são para que os projetos comecem a ser elaborados; outro, enfatiza o interesse do aspecto financeiro como característica atual. Quanto a priorização das decisões de cunho social, três entrevistados afirmam que as prioridades não são de cunho social; um entrevistado responde que a prioridade econômica é que viabiliza o social; um, responde que ao priorizar o econômico o custo social é o resultado; um entrevistado refere o social como uma das prioridades e outro, não sabe responder; um entrevistado responde saber que existem projetos de cunho social, porém não sabe se são prioridades; um, responde que até há pouco tempo a ênfase era o social/filantropia, não comenta sobre a atualidade. Um entrevistado é evasivo e outro, acredita que com os novos rumos, o cunho social deverá merecer atenção especial, o que não aconteceu até então.

No anexo II, quadro K, são apresentadas as respostas à pergunta “As decisões dos órgãos hierarquicamente superiores são observadas por todos os colaboradores?” Objetiva-se avaliar a efetividade com que são conduzidas e as falhas existentes para o cumprimento das mesmas, junto aos diferentes segmentos da estrutura organizacional.

Analisando-se as respostas, constata-se que dez entrevistados responderam que sim, as decisões são observadas pela maioria dos colaboradores, porém, alguns

destacaram que ainda existem lacunas de comunicação, resistência às mudanças quando as decisões implicam em reformulações e falta de gerenciamento das decisões para que elas aconteçam efetivamente. Dois entrevistados responderam que não são observadas, devido a falhas de comunicação, capacidade de interpretação destas decisões e informações inadequadas.

A ação para sanar as dificuldades encontradas deve ser dirigida para a orientação dos colaboradores no sentido de que estes questionem assuntos mal compreendidos e para os entrevistados, no sentido de que se tornem mais presentes na averiguação do que foi proposto.

O processo gerencial está falhando quando os subordinados não cumprem os propósitos definidos pela hierarquia. As funções de “orientar”, “coordenar” e “apoiar” devem ser revistas em conjunto.

No anexo II, quadro L, são apresentadas as respostas à pergunta “As decisões quando de cunho econômico, são baseadas no retorno financeiro?”

Para continuar as atividades e expandir fronteiras é necessário que o produto gerado pelo trabalho, ao chegar no seu destino, que é o meio, receba uma valorização adequada e que esta valorização retorne para a organização. Sempre que se toma uma decisão, em qualquer organização o objetivo, deve ser em primeira instância resolver o assunto proposto, mas devem os recursos destinados para tal ação retornar à organização para que se possa estar com um fluxo contínuo de capitais, preservando assim, a sobrevivência da organização. Ao analisarmos as respostas dos entrevistados, constatou-se que; oito responderam que sim, as decisões econômicas tomadas visam o retorno financeiro; um, concorda que é assim que deveria ser, porém, o contexto financeiro atual da entidade demonstra que tais decisões foram mal conduzidas; um outro respondeu que sim, apenas pelo seu

setor; um entrevistado afirmou que a visão agora é esta, por estar ocorrendo uma reestruturação na instituição; um último entrevistado reforçou a decisão baseada em análises e projetos para ser mais eficaz.

Se o objetivo é o retorno financeiro, o produto oferecido deve ser atraente para o consumidor. Deve ser conhecido por ele, identificado e desejado. Desta maneira, aumenta a receptividade do público e a demanda pelo produto torna-se maior e com isso, o objetivo é alcançado.

Neste sentido, uma instituição filantrópica deveria comportar-se como uma organização instrumental na tomada de decisões de ordem econômica.

Percebe-se que a maioria refere as mudanças ocorridas na instituição como catalisador de novas perspectivas em relação aos aspectos econômicos dos investimentos. Constata-se uma confusão na interpretação da idéia de social.

Bem posta a colocação do gerente que enfatiza o econômico para utilizar no social – aqui reside uma idéia de disseminar o novo pensamento na estrutura organizacional da instituição.

A análise dos resultados obtidos até agora pela instituição não pode deixar de salientar o crescimento significativo em termos de investimento material. A unidade hospitalar, cujo o objetivo social não se questiona, a aquisição de aparelhagem diagnóstica sofisticada a ampliação da estrutura prestadora de serviços como odontologia, psicologia são grandes conquistas. Porém, observa-se que as decisões tomadas foram de cunho social sem adequar o aspecto econômico, sempre envolvido em tais projetos, levando a organização a enfrentar a situação de desconforto financeiro com a qual se encontra no momento.

A proposta agora é enfatizar frente aos tomadores de decisão, as lições do passado e reestruturar o pensamento, criando-se novas perspectivas para os investimentos futuros.

5 CONCLUSÕES DA PESQUISA

Ser uma instituição ou uma organização sólida é alicerçar-se em bases bem definidas, é planejar e executar conforme regras claras, é assessorar-se de elementos especializados e técnicos, mas, principalmente, saber gerir esses recursos. Não basta projetar uma imagem sólida porém virtual. É necessário a solidez de uma estrutura montada com dados concretos, informações lógicas e matemáticas, com recursos financeiros, mas também, sensibilidade e inteligência para discernir o momento de avançar ou recuar, captar ou suprir, para que se sustente o sistema. Normas claras, valores bem definidos, objetivos racionalizados, permeiam as condutas que determinam o sucesso ou fracasso de um empreendimento.

A tomada de decisões, dentro de uma estrutura complexa e multissegmentada, que busca o equilíbrio entre o econômico e o social, é difícil e permeada pela agregação de valores múltiplos, de todos os dirigentes que participam da organização. Portanto, mesmo que o conhecimento de todas as variáveis envolvidas na tomada de decisão seja de domínio dos envolvidos, dois são os caminhos: racional ou emocional. Nesta pesquisa, sobressai de forma muito particular o aspecto emocional da condução dos caminhos, do gerenciamento dos negócios e das ações pretendidas. Tal abordagem nas tomadas de decisão mostra

claramente, tomadores de decisão comportamental se contrapondo ao modelo clássico de ação gerencial, segundo Schermerhorn et. al (1999).

Ao se analisar o contexto Círculo Operário Caxiense como sistema social, tanto a eficácia organizacional quanto a eficiência do sistema falharam ao não adotar soluções técnicas e econômicas que permitiriam crescimento e expansão sem endividamento, de tal monta que comprometesse a manutenção de toda a estrutura e ameaçasse a sobrevivência da organização. Houve excesso de energia de saída e não correspondência de energia de entrada. A empresa foi, portanto, incapaz de manter negentropia.

5.1 Diagnóstico da situação do Processo Gerencial no período de 1996 a 2000

A estrutura organizacional, apesar de bem definida e de possuir informações que poderiam direcionar corretamente a tomada de decisões, gerando adequadamente os recursos, não contava com administradores que pudessem decodificar corretamente estas informações, por falta de conhecimento técnico. Desta forma, o executivo do sistema contava com ampla liberdade para direcionar seus propósitos a ações que julgasse mais convenientes, mesmo que sem o embasamento técnico e econômico necessários. Essas ações visavam apenas interesses sociais da comunidade assistida pela entidade. Portanto, a discrepância gerada pela tendência a suprir necessidades sociais sem o aporte econômico adequado começou a gerar o déficit que levaria ao desequilíbrio orçamentário da entidade. Justifica-se tal postura observando o enfoque dado quando de sua formação – um grupo de pessoas interessadas no objetivo máximo de proteger o

operário e sua família, oportunizando-lhe acesso a serviços de assistência social e saúde, cultura, lazer e aperfeiçoamento profissional entre outros.

A concentração do saber sobre a entidade alicerçada em uma liderança única, com amplos poderes de decisão e forte influência sobre todos os demais membros da estrutura organizacional corrobora a idéia expressa por Pereira et. al. (1997).

“são heróis, idealistas e visionários que personificam aspirações do grupo; são intuitivos, figuras simbólicas e mágicas, que usam o tempo na busca de um ideal e desafiam ordens na perseguição dos seus valores”.

“Líderes institucionais têm os negócios no coração e o coração nos negócios, e esses laços afetivos fazem com que eles sejam mais tolerantes com os erros e mais generosos no sucesso. Transformam-se em mitos e encarnam os principais personagens de histórias de organizações que expressam filosofias gerenciais, formas de controle, prescrições, estilos de vida, fatos pitorescos, fofocas e lendas. É por isso que a história das organizações e a história de seus líderes”.

(Pereira et al. 1997. p. 125)

Outro fato significativo em relação a priorização social da entidade é que ela se dá de maneira equivocada, tanto que, ao analisar-se o desempenho, através dos demonstrativos financeiros de 1996 a 2000, nota-se que as aplicações de cunho filantrópico não representam a parcela adequada e devida à isenção dos tributos e impostos concedidos pela lei, resultando assim, em equívoco de registro contábil e de apuração dos custos, incompatíveis com as práticas comumente aceitas, além de trazer distorções nos resultados apurados quando comparados com o de empresas de mesmo segmento não contempladas com os certificados de filantropia.

5.2 Características Organizacionais Encontradas

A principal característica organizacional encontrada foi um ambiente protetor e corporativista, no qual poucas decisões podem ser tomadas sem a conquista adequada das pessoas que precisam mudar os procedimentos-foco para a nova orientação organizacional. O clima totalmente voltado para as tarefas do dia-a-dia, sem uma visão sistêmica, inviabiliza grande parte das tarefas – agregar valores aos produtos e serviços oferecidos.

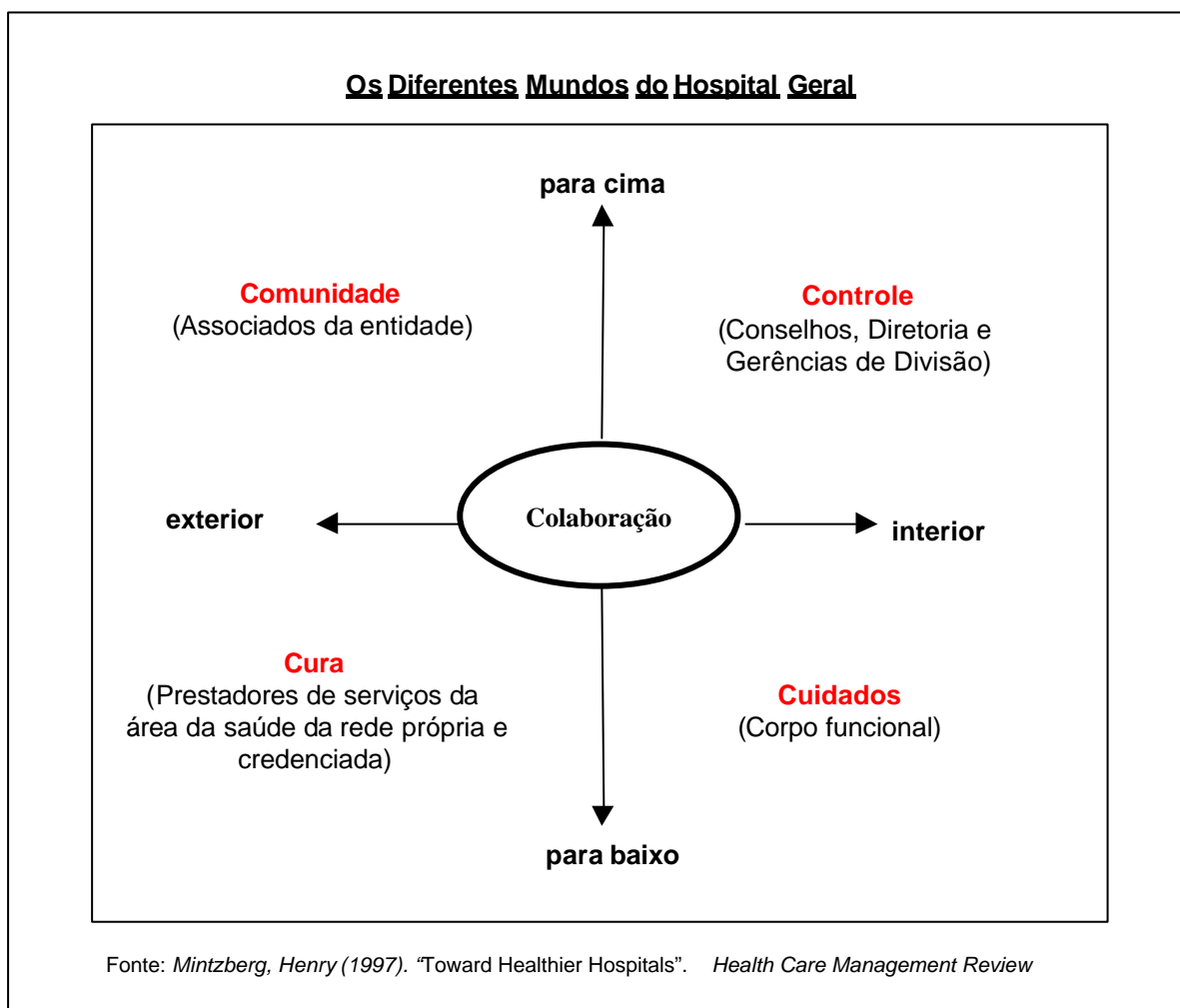
Os entrevistados, público-alvo das pesquisas, normalmente são oriundos de áreas técnicas como Odontologia, Psicologia, Enfermagem, entre outras, o que dificilmente os faz pensar como administradores e sim como técnicos de seus segmentos, dificultando a visão e a tomada de decisão sistêmicas do negócio.

A fundação da entidade ocorreu com a associação da Mitra Diocesana e os empresários, e pôde-se constatar grandes veios religiosos dentro da organização, quase sempre causas das ligações informais nos diversos níveis hierárquicos, motivando a inércia e até o descaso nas atitudes mais arrojadas impostas pela nova reestruturação.

Constata-se que a falta de fluxo dos dados estatísticos, financeiros e contábeis, deixam a entidade sem condições de decidir sobre seus negócios, dentre eles as aplicações corretas de recursos em ações de cunho social. A falta de dados provém de sistemas de processamento de dados inoperantes, funcionários mal-treinados e sistemas mal-implantados, sem a adequada visão sistêmica da entidade.

5.3 Os Diferentes Mundos de um Hospital Geral – Adaptado

FIGURA 5 – Os Diferentes Mundos do Hospital Geral.



Descrita na Figura 5, a adaptação do modelo de Mintzberg à estrutura da entidade de que se ocupa esse estudo consiste nas seguintes mudanças: o quadrante “**cuidados**” compreendia, no original, a enfermagem e, no modelo adaptado, todo o corpo funcional; a “**cura**” incluía, no modelo original de Mintzberg, os médicos e, no modelo adaptado, todos os prestadores de serviços da área da saúde da rede própria e credenciada; o quadrante “**comunidade**” compreendia originariamente apenas a entidade mantenedora mas, tratando-se a organização em

apreço de uma associação, envolve o conjunto dos associados; e, finalmente, o quadrante “**controle**”, que previa administradores hospitalares, passa a compreender os conselheiros, diretores e gerências das divisões encarregadas de dar andamento ao dia-a-dia da entidade.

5.4 Conseqüências das decisões tomadas no ambiente da organização

Do previsto e estudado, aplicações práticas e resultados já podem ser medidos. A consciência das dificuldades, a identificação de alguns pontos negativos, entraves para saltos maiores, a extrema resistência encontrada sugerindo uma administração gerencial viciada e acomodada foram aspectos que, ao longo deste trabalho, se tornaram mais claros e a busca de soluções já se encontra em plena operacionalidade. Nem todos os aspectos envolvidos no gerenciamento de uma estrutura tão complexa puderam ser analisados e comparados com o pensamento de autores modernos. Porém, dos temas abordados fica claro que, o conhecimento de diferentes teorias torna mais fácil o gerenciamento do levantamento de dados situacionais, o equacionamento dos problemas e a busca de resultados.

Tomadas de decisão quanto à reorganização do esquema administrativo como a formatação do organograma funcional, o treinamento dos entrevistados, (pouco técnico), a mudança de procedimentos contábeis e de controles, foram algumas das atitudes tomadas levando em consideração a visão ampla proporcionada pela pesquisa.

A respeito da questão central proposta – qual a prioridade, econômica ou social nas organizações filantrópicas, concluiu-se:

Selznick afirma, conforme Maria Bretas Pereira e João Gabriel Fonseca (1972), que “estudar uma instituição é prestar atenção à sua história ...” O estudo da história do Círculo Operário Caxiense mostra a evolução do pensamento, os fatos e eventos que contribuíram para torná-lo no que é hoje, as crises e sucessos que ocorreram ao longo de sua trajetória, os fatos que as originaram e a sua sobrevivência.

A falta de objetividade administrativa, as decisões tomadas com embasamento legítimo de recursos, a falta de planejamento centrando o rumo da instituição em aspectos apenas intuitivos de seus gerenciadores delineia um trajeto cujo o social norteia grande parte das decisões. Este tipo de enfoque, durante um período em que o mercado era menos competitivo, em que o ritmo das mudanças era mais lento, em que as cobranças da sociedade eram menores, tinha a sobrevida e conseguia ir postergando e renegociando, se não equilibrar, pelo menos gerenciar as dificuldades financeiras.

Em um segundo momento, a instituição entendeu que deveria ampliar a prestação de serviços à comunidade, disponibilizando um hospital dentro dos mais atuais e modernos conceitos, ampliando os serviços de laboratório de análises clínicas e investindo em equipamentos de radiologia.

Desta forma, ao tempo que disponibilizava serviços à sociedade sem recursos, procurava angariar recursos advindos da prestação destes serviços à comunidade pagante. Outra forma encontrada para o aumento dos recursos foi a criação e comercialização de planos de saúde, alavancados pela complexidade da estrutura oferecida.

A entidade passou a concorrer diretamente em um mercado altamente competitivo e profissional. Os custos desta investida se fizeram sentir na medida que o ambiente começou a mudar.

A evolução do sistema econômico gerido por normas oriundas de uma globalização onde a eficácia tornou-se a medida de sobrevivência e a eficiência organizacional a ferramenta, maximizando o rendimento das estruturas, gerou, naquelas que não conseguiram acompanhar todas as mudanças, um déficit operacional difícil de gerir. O mercado foi encolhendo, as estratégias foram ficando cada vez mais ousadas, os credores menos pacientes, as dívidas cada vez maiores por um sistema de juros em cascata. Todos estes fatores, aliados a uma mentalidade obsoleta selaram o destino da entidade que caminhava a passos largos para a insolvência.

Analisando-se sob o prisma da literatura, o colapso da organização sobrevem quando a perda da estabilidade se associa à perda de valores nos quais a organização ancora a sua identidade.

Quando a força do apelo social é maior que os recursos disponíveis, quando a intuição sobrepuja a razão, quando a autocracia descarta a profissionalização, as instituições perdem energia e morrem.

Portanto, garantir e otimizar os recursos necessários à sobrevivência através de um gerenciamento profissional e humano, adequar a economia interna para depois aplicar aos benefícios sociais deve ser a prioridade.

Ambos, social e econômico voltados para um mesmo objetivo, um mesmo fim: o ser humano.

“As instituições sem fins lucrativos necessitam de inovações tanto quanto as empresas ou os governos. E sabemos como fazê-las.

O ponto de partida é reconhecer que a mudança não é uma ameaça. Ela é uma oportunidade” (Peter Druker, 1997, p. 8).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEER, Stafford. *Cibernética na Administração*. São Paulo: IBRASA, 1979.

DRUKER, Peter F. *Administração de Organizações sem Fins Lucrativos*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

GLOUBERMAN, Scholom and MINTZBERG, Henry. "Managing the Care of Health and the Cure of Disease. Part I.: Differentiation". *University of Toronto and Mc Gill University*, 1995.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. *Psicologia Social das Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnica de Pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, Henry. "Toward Healthier Hospitals". *Health Care and Management Review*, 1997.

MINTZBERG, Henry... et al. *Safari de estratégias*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo : Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. *Faces da Decisão: As mudanças de paradigmas e o poder da decisão*. São Paulo: Makron Books, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo et al. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHERMERHORN Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. – *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre : Bookman, 1999.

SHORTELL, STEPHEN M. and KALUZNY, Arnold D. *Health Care Management: Organization, Design, and Behaviour*. New York, Delmar, 1993.

YIN, R.K. "The Case Study Crisis: Some Answers". *Administrative Science Quarterly*. v.26, 1981.

ANEXOS

ANEXO I

QUESTIONÁRIO A SER APLICADO NAS ENTREVISTAS

1 Contexto Organizacional e Social

- Como se relaciona a entidade com pessoas externas que prestam algum tipo de serviço na organização (médicos, dentistas, psicólogos e outros profissionais da saúde?)
- O tipo de serviços prestado tem cunho social ou econômico?

2 Estrutura Organizacional

- São identificáveis as segmentações da estrutura organizacional?
- Os responsáveis pelos segmentos hierárquicos são formalmente definidos e responsabilizados?
- Qual o estágio da informática na organização? Quem a utiliza?
- Como se relacionam os órgãos formalmente constituídos, pertencentes à estrutura hierárquica?
- As sugestões oriundas de seu setor são passadas para a estrutura organizacional superior formalmente?
- Quais as pessoas com maior poder de decisão informal na organização?

3 Decisões Administrativas

- As decisões de cunho social têm por base que tipo de informação? Espera-se retorno? Que tipo?
- As decisões de investimento são tomadas à luz de projetos? É medido seu retorno? São priorizados os de cunho social?

- As decisões dos órgãos hierarquicamente superiores são observadas por todos os colaboradores?
- As decisões, quando de cunho econômico são baseadas no retorno financeiro?

ANEXO II
QUADRO DE RESPOSTAS DOS ENTREVISTADOS

Quadro A: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “Como se relaciona a entidade com as pessoas externas que prestam algum tipo de serviço na organização (médicos, dentistas, psicólogos ou outros profissionais da saúde)?”

<p>Entrevistado 1</p> <p>Ainda de forma superficial. O exercício do poder anterior prejudicou de forma considerável essa relação. Mas a mudança mal começou e as perspectivas de entendimento e relacionamento devem garantir um cenário que prevaleça a ética, respeito mútuo, confiança, lealdade e espaço.</p>	<p>Entrevistado 2</p> <p>Um relacionamento de parceria, penso que seja assim.</p>	<p>Entrevistado 3</p> <p>Uma relação de favoritismo unilateral, na qual a entidade deveria favorecer aquelas classes e suas exigências em detrimento, muitas vezes, do próprio associado ou demais clientes.</p>
<p>Entrevistado 4</p> <p>Bom.</p>	<p>Entrevistado 5</p> <p>De forma correta, respeitosa e profissional.</p>	<p>Entrevistado 6</p> <p>Não se identificam dificuldades, a bem da verdade, há uma relação mútua de encaminhamentos de pacientes.</p>
<p>Entrevistado 7</p> <p>Formalmente.</p>	<p>Entrevistado 8</p> <p>Não acredito que tenhamos problemas com qualquer profissional, pode haver uma falta de confiança no trabalho por nós realizado, mas isso só será resolvido com um diálogo recíproco.</p>	<p>Entrevistado 9</p> <p>Não tenho conhecimento suficiente para responder esta questão de forma satisfatória.</p>
<p>Entrevistado 10</p> <p>Muito bem. De forma clara e objetiva.</p>	<p>Entrevistado 11</p> <p>De forma dependente, não caracterizando um relacionamento equilibrado e imparcial. Vê nos profissionais da área de saúde seu grande cliente, quando, na realidade, seus clientes são pessoas não ligadas profissionalmente à área da saúde.</p>	<p>Entrevistado 12</p> <p>Neste momento ainda num estágio incipiente.. Percebo que deverá ser sedimentada através de uma orientação clara e segura.</p>

Fonte: a pesquisa.

Quadro B: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “O tipo de serviços prestados tem cunho social ou econômico?”

Entrevistado 1 Apresenta as duas características, visto ser uma instituição que presta Serviço Social mas com cunho econômico, para sua própria continuidade.	Entrevistado 2 Social e econômico.	Entrevistado 3 A entidade nasceu de objetivos sociais, uma espécie de “missão”, contudo a necessidade de sobrevivência econômica e o impulso de crescimento, manutenção e ampliação da estrutura existente desembocou num incremento dos objetivos econômicos de forma a competir ou transcender aos objetivos sociais.
Entrevistado 4 Normalmente é observado.	Entrevistado 5 Ambos, social e econômico com maior ênfase para o último.	Entrevistado 6 A Divisão psicológica como um todo presta serviço de cunho social, no entanto a seção clínica (Clínica Psicológica) é uma prestadora de serviço, sendo de cunho econômico além do social.
Entrevistado 7 O contexto do COC, nós leva a pensar no cunho social, mas sem resultados satisfatórios economicamente não podemos ser sociais.	Entrevistado 8 Os dois pois prestamos serviços antes como filantropia (agora para divisão de assistência social), de cunho econômico sim, pois nenhuma instituição sobrevive.	Entrevistado 9 Ambos. Por ser uma filantrópica deve prestar serviços de cunho social e estes serviços só poderão ser prestados se a empresa tiver recursos oriundos de seu desempenho econômico.
Entrevistado 10 As duas alternativas. Tem cunho social pelos princípios filosóficos da entidade, porém, não poderá desenvolver um trabalho social se não tiver resultado econômico.	Entrevistado 11 Pelo seu Estatuto o COC., tem na sua essência uma finalidade social. Na condição de entidade privada, tem por obrigação e finalidade gerar os próprios recursos necessários a sua manutenção e expansão, não obtendo por parte dos órgãos públicos recursos para esse fim. Os contextos acima referidos, devem estar sempre interligado, para que a entidade subsista e cumpra seu Estatuto Social. No COC, os serviços implementados sempre tiveram um contexto mais econômico do que social, quando da decisão pela sua implantação, buscando-se posteriormente adequá-los a finalidades sociais.	Entrevistado 12 Os serviços prestados possuem as duas características; em alguns momentos, por ser uma instituição que, eminentemente presta serviço social, mas com retorno financeiro para a continuidade da prestação do serviço.

Fonte: a pesquisa.

Quadro C: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “São identificáveis as segmentações da Estrutura Organizacional?”

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
Sim. Atualmente sabe-se que a Estrutura Organizacional é planejar, organizar definindo funções (quem faz o que em cada lugar), controlar e coordenar. Tomar atitude e resolução, porém percebe-se que há dificuldades na identificação destas mudanças por parte de algumas (lideranças” que continuam exercendo modelos mentais arraigadas a modos de trabalhos que visam somente a promoção pessoal e não o verdadeiro significado da mudança.	Atualmente está bem definida e enquadrada. Antes, havia as unidades de serviços, segmentos, atividades . . . porém faltava a definição exata de cada área e todos os aspectos inerentes a mesma e a própria intercomunicação.	Sim, em divisões e departamentos e setores, sendo alguns já solidificados e outros em construção.
Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6
Sim. Convênios, Rede de Farmácias, Ambulatório, Laboratório e Hospital).	O COC sempre foi dividido em setores, mas depois do desenvolvimento do organograma houve uma reformulação da estrutura organizacional criando-se as divisões, departamentos ou melhor seções e setores.	Sim, há uma gerência que centraliza todas as decisões apoiada por duas secretárias que executam as atividades, uma equipe multidisciplinar que atua na seção clínica e, psicólogas que atuam na área comunitária (hospital, creche e escola de enfermagem).
Entrevistado 7	Entrevistado 8	Entrevistado 9
Atualmente sim, o conceito Organizacional do Círculo segue uma linha clara de divisões, departamento, setores etc.	Sempre existiu a segmentação da estrutura, mas não tão evidente como agora, com estrutura bem definida e as pessoas que as compõe também, mesmo que ainda existam correções a serem feitas	Sim, com o novo organograma ficam visíveis e identificáveis as segmentações.
Entrevistado 10	Entrevistado 11	Entrevistado 12
Agora são. Após a elaboração do organograma, a visão global da estrutura ficou nítida.	Sim, são perfeitamente identificáveis.	Atualmente sim pelas pessoas mais integradas à instituição; porém, o grande grupo operacional na sua grande maioria desconhece as novas estratégias administrativas e filosóficas. * No passado não se tinha esta clareza.

Fonte: a pesquisa.

Quadro D: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “Os responsáveis pelos segmentos hierárquicos são formalmente definidos e responsabilizados?”

<p>Entrevistado 1</p> <p>A princípio são. Estamos em tempo de novos paradigmas, onde o conjunto de regras e regulamentos ainda causa impacto em pessoas que não aprenderam a agir certo dentro dos limites para atingir o sucesso da organização.</p>	<p>Entrevistado 2</p> <p>Hoje vê-se um empenho e determinação para que isto se efetive, de fato, passando a se incorporar na estrutura organizacional. Anteriormente, havia os responsáveis, mas não “definidos” de acordo. Faltava muita orientação administrativa para se atingir o melhor para a entidade e o aspecto legal também.</p>	<p>Entrevistado 3</p> <p>Sim, embora nem todos legitimados.</p>
<p>Entrevistado 4</p> <p>Sim. (Gerentes de Divisão)</p>	<p>Entrevistado 5</p> <p>Sim, os gerentes de divisão foram definidos e responsabilizados pelos mesmos.</p>	<p>Entrevistado 6</p> <p>Os membros da equipe tem responsabilidades claras e definidas dentro da área que atuam.</p>
<p>Entrevistado 7</p> <p>Em partes, acredito que uma parcela dos gerentes tenha definido suas atribuições com clareza, estamos construindo um caminho, porém ainda temos falhas.</p>	<p>Entrevistado 8</p> <p>São bem definidos e responsabilizados, principalmente após a última Assembléia Geral, onde todos foram apresentados formalmente.</p>	<p>Entrevistado 9</p> <p>Sim, no que se refere as gerências acredito estarem bem claras as responsabilidades e atribuições. Nos demais segmentos não tenho conhecimento suficiente.</p>
<p>Entrevistado 10</p> <p>Acredito que todos ainda não por estarmos passando por um período de reestruturação.</p>	<p>Entrevistado 11</p> <p>Sim, são formalmente definidos e responsabilizados.</p>	<p>Entrevistado 12</p> <p>Percebe-se que sim. O que não se percebe com clareza é, se todos os demais segmentos da instituição (operacional), possuem clareza – entendem as novas definições e responsabilidades.</p>

Fonte: a pesquisa.

Quadro E: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “Qual o estágio da informática na organização? Quem a utiliza?”

Entrevistado 1 De reestruturação, com perspectivas de considerável melhora. O que já está disponível ainda não é utilizado por todos os colaboradores.	Entrevistado 2 Pela falta de um estudo e um projeto “apropriado” para o bom andamento de todos os trabalhos, enfrentamos sérios problemas e deficiência. Hoje, com assessoria de empresa especializada nesta área, busca-se retomar o caminho certo: implantação, implementação, adequação . . . Mas o caminho é longo, às vezes demorado frente às necessidades e o interesse em fazer logo tudo “funcionar”, para o melhor a nossa entidade e comunidade.	Entrevistado 3 Analogicamente, assemelha-se a fase da adolescência, na qual o ser rejeita a fase anterior (infância e imaturidade) e busca a aquisição de procedimentos adultos na procura de segurança, estabilidade e resultados.
Entrevistado 4 Em evolução. Todos os setores.	Entrevistado 5 A informática finalmente está passando por um processo de reformulação com o objetivo de integração do sistema e aprimoramento das atividades (internet . . .)	Entrevistado 6 Estamos deficitários, vários programas ultrapassados que geram muitos problemas e com muita demora para seus reajustes. É basicamente utilizado pelas secretárias.
Entrevistado 7 Em construção porém, ainda distante do necessário, muitas das informações em banco de dados não são trabalhadas, gerando pouca utilização. Na divisão de planos a informação é consequentemente a utilização é de acordo com o nível hierárquico.	Entrevistado 8 Todos nos utilizamos, mais ainda a informática continua não fornecendo os dados que necessitamos para a tomada de decisões ou até mesmo o mais básico o controle dos itens que temos em estoque.	Entrevistado 9 A informática tem papel fundamental para o bom desempenho de nossas atividades, acredito que as coisas estão um pouco confusas, muitas vezes não conseguimos informações e soluções “rápidas” para a resolução dos problemas com informações desconstruídas e errôneas. Praticamente todos os colaboradores utilizam de alguma forma.
Entrevistado 10 A informática deu um grande salto de qualidade e percebe-se que se está aprimorando ainda mais.	Entrevistado 11 Creio já termos evoluído consideravelmente, entretanto nos encontramos longe do ideal, persiste a necessidade de muito retrabalho. A falta de integração entre os diferentes sistemas utilizados(que está sendo providenciado), dificulta a obtenção de relatórios específicos e diferentes dos preexistentes nos sistemas, os quais por vezes não são adequados para gerar a informação solicitada.	Entrevistado 12 Inicial, com plano de melhoria. O que já está disponível ainda não é utilizado por todos os colaboradores por falta de treinamentos – informações de uso.

Fonte: a pesquisa.

Quadro F: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “Como se relacionam os órgãos formalmente constituídos, pertencentes à estrutura hierárquica?”

<p>Entrevistado 1</p> <p>De forma competitiva pelo poder pessoal e não profissional. As relações são obscuras, inseguras e traiadoras. A falta de conhecimento, de ética e de moral não condizem com a filosofia da instituição, desencadeando situações de prejuízos à organização e seus membros. Ainda não está claro para alguns membros que nos novos paradigmas surgiram e que devemos vê-los com novo “olhar”.</p>	<p>Entrevistado 2</p> <p>Percebi, por inúmeras vezes, atitudes isoladas, egoístas, às vezes sem a devida consideração e respeito, não levando em conta que somos uma “entidade”, e que todos somos importantes. Atualmente, sinto que está sendo propiciado um relacionamento entre todos os órgãos, uma vez que isto é vital para se atingir uma meta. É necessário que cada um faça a sua parte, sempre tendo em vista o COC como um todo.</p>	<p>Entrevistado 3</p> <p>Embora formalmente constituídos como interdependentes, creio que funcionem independentemente, havendo membros comprometidos em maior ou menor grau ao órgão vinculado e a entidade como um todo; especialmente aqueles que assimilam mais a cultura e o carisma da entidade.</p>
<p>Entrevistado 4</p> <p>Bom relacionamento.</p>	<p>Entrevistado 5</p> <p>De forma ética e profissional e em clima de cooperação mútua.</p>	<p>Entrevistado 6</p> <p>Não há dificuldade nas relações; com mais intensidade a relação se dá com gerentes e chefias, as quais a Divisão mantém ligações direta de trabalho.</p>
<p>Entrevistado 7</p> <p>Informalmente, através de memorandos e de tomadas de decisões em conjunto.</p>	<p>Entrevistado 8</p> <p>Ainda estamos trabalhando individualmente, pois sempre trabalhamos assim são questões culturais, na medida em que houver um amadurecimento das pessoas como equipe tende a desaparecer.</p>	<p>Entrevistado 9</p> <p>De uma maneira geral se relacionam bem. Acredito que os gerentes das divisões têm bom relacionamento e isto é fundamental para o bom andamento do trabalho de todos.</p>
<p>Entrevistado 10</p> <p>Relacionam-se muito bem. De forma clara e objetiva.</p>	<p>Entrevistado 11</p> <p>Estatutariamente, os órgãos formalmente constituídos apresentam uma interdependência, embora, na prática não seja desenvolvida e implementada.</p>	<p>Entrevistado 12</p> <p>De forma superficial, insegura e competitiva.</p>

Fonte: a pesquisa.

Quadro G: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “As sugestões oriundas de seu setor são passadas para a estrutura organizacional superior formalmente?”

Entrevistado 1 Sim. São passadas através de contatos formais, reuniões e demais meios que se fazem necessários.	Entrevistado 2 Sim.	Entrevistado 3 Sim, cada sugestão é discutida com a Superintendência após ter sido discutida na divisão. Após, se aprovada, é registrada e implementada.
Entrevistado 4 Sim.	Entrevistado 5 Sim, através de reuniões onde o material sugerido é exposto.	Entrevistado 6 São passados como um todo, nas reuniões individuais mantidas com a Superintendência.
Entrevistado 7 Sim, quando se faz necessário.	Entrevistado 8 Tudo que envolver mudanças são repassadas tanto por escrito ou informalmente falado.	Entrevistado 9 Sim, porém algumas vezes isto acontece de maneira informal e desta forma algo pode se perder.
Entrevistado 10 Sim.	Entrevistado 11 São, de forma que possam ser implementadas operacionalizadas sistematicamente.	Entrevistado 12 Sim. Através de contatos, reuniões e escritos.

Fonte: a pesquisa.

Quadro H: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “Quais as pessoas com maior poder de decisão informal na organização?”

<p>Entrevistado 1</p> <p>As que detém profundo conhecimento e experiência do seu negócio; as que a comunicação, autoridade, moral e respeito se fazem presentes no âmbito profissional do serviço que presta.</p>	<p>Entrevistado 2</p> <p>-</p>	<p>Entrevistado 3</p> <p>Aquelas que ou por tradição, ou por contexto histórico, ou por características pessoais pertinentes ao carisma institucional (laços afetivos) ou por reconhecimento da competência e confiabilidade, são consultados.</p>
<p>Entrevistado 4</p> <p>Chefias e colaboradores, quando isso trazer benefícios ao grupo.</p>	<p>Entrevistado 5</p> <p>As pessoas com poder de decisão assumem formalmente esta responsabilidade.</p>	<p>Entrevistado 6</p> <p>Dentro da Divisão, de um modo geral, toda a equipe é autorizada a participar com sugestões e informações, o que dá a todos poder de decisão.</p>
<p>Entrevistado 7</p> <p>-</p>	<p>Entrevistado 8</p> <p>Todas as chefias tem seu percentual de poder decisório, depende do tipo e quem resolve, pois se forem decisões maiores devem sempre Ter aval superior, o dia-a-dia devem ser resolvidos na hora.</p>	<p>Entrevistado 9</p> <p>Não sei.</p>
<p>Entrevistado 10</p> <p>Obedece a ordem hierárquica.</p>	<p>Entrevistado 11</p> <p>Algumas pessoas com maior tempo na instituição, com conhecimento das questões pertinentes à entidade; como também, pessoas com pouco tempo na instituição, sem conhecimento da mesma, tudo relacionado com o profissionalismo e da ética de cada indivíduo.</p>	<p>Entrevistado 12</p> <p>As que detém o conhecimento, a experiência, a liderança, a comunicação, a competência efetiva e a autoridade moral.</p>

Fonte: a pesquisa.

Quadro I: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “As decisões de cunho social têm por base que tipo de informação? Espera-se retorno? Que tipo?”

<p>Entrevistado 1</p> <p>Tem por base a informação de origem filosófica da instituição observando-se a atual situação. O retorno esperado é o cumprimento da missão e reconhecimento na comunidade em geral.</p>	<p>Entrevistado 2</p> <p>Nossa entidade tem um comprometimento/envolvimento, em nível social, muito grande. Penso que, para se tomar decisões acertadas, as informações deveriam vir da própria sociedade através de todos os segmentos afins; suas aspirações necessidades, projetos . . . Tudo deve ser peneirado, elaborado para se concretizar e se obter resultados positivos.</p>	<p>Entrevistado 3</p> <p>A realidade do mercado de saúde (exigências externas de competitividade) servem de indicador para as decisões de cunho social no que diz respeito ao associado, já que não há formas instituídas de pesquisa junto a ele: características e necessidades. Há apenas algumas pesquisas de satisfação e registro de reclamações baseadas praticamente na qualidade dos serviços já existentes.</p> <p>Referente às decisões de cunho social, entendidos como “filantrópicos”, as decisões são tomadas em consonância remota com a legislação; buscando o aproveitamento da estrutura e dos recursos internos; bem como adequar-se à necessidade e solicitações de entidades e da própria comunidade.</p> <p>O retorno esperado diz respeito ao cumprimento estatutário; ao aumento da carteira de associados; a continuidade do reconhecimento de entidade filantrópica; resultados financeiros e manutenção de seu papel principal.</p>
<p>Entrevistado 4</p> <p>A necessidade da comunidade. Sim. Servir a comunidade em questão de qualidade de saúde e visando o bem estar dos menos favorecidos. Publicidade.</p>	<p>Entrevistado 5</p> <p>As decisões de cunho social estão voltados para o benefício da comunidade e que venham a divulgar o nome da entidade.</p>	<p>Entrevistado 6</p> <p>A Divisão Psicológica tem por base “a saúde mental do indivíduo”, sendo esta premissa que norteia a busca de informação. Espera-se retorno sim, que a resolução dos problemas e o bem estar do indivíduo dentro do seu contexto social, se presentifique. Com isto também teremos reconhecimento enquanto equipe multiprofissional e, conseqüentemente, mais clientes.</p>
<p>Entrevistado 10</p> <p>Baseiam-se nas necessidades da comunidade. Espera-se retorno por via indireta pois estas ações promovem a entidade e cumprem a legislação. (Filantropia).</p>	<p>Entrevistado 7</p> <p>Não tenho condições de analisar com que base são tomadas as decisões, geralmente em informações repassadas pelo setor social, eu espero um retorno institucional e de imagem de marca, no mínimo.</p>	<p>Entrevistado 8</p> <p>As informações são fornecidas pela assistência social, somente assim tomamos as decisões, como tudo esperamos retorno, não somente econômico, mas também valorização pela comunidade.</p>
<p>Entrevistado 12</p> <p>Tem por base a informação filosófica da instituição. O retorno esperado é o do cumprimento de missão institucional.</p>	<p>Entrevistado 9</p> <p>Não tenho informações a respeito.</p>	<p>Entrevistado 11</p> <p>Social - entendido como relacionado aos associados do COC- para esses casos as informações são informais, desprovidas de análise técnica. Objetiva-se, com elas, um retorno financeiro para a entidade.</p> <p>Social – entendido como assistência social – são tomadas decisões de acordo com solicitações da comunidade (sem o desenvolvimento pragmático de um projeto), visando demonstrar à coletividade o caráter assistencial e filantrópico da entidade.</p>

Fonte: a pesquisa.

Quadro J: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “As decisões de investimento são tomadas à luz de projetos?
É medido seu retorno? São priorizados os de cunho social?”

Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
<p>Não acontecia. Agora, conforme orientações recebidas e a prática da visão ideativa do futuro, onde devemos ser, Ter e fazer competência, tornar-se-á viável em curto prazo de tempo, portanto o retorno será consequência de projetos elaborados e executados neste contínuo processo de mudanças, inovando e pensando diferente constantemente, disponibilizando informações que permitam conhecer o custo-benefício de qualquer investimento. Nas instituições filantrópicas o custo social deverá ser o seu resultado.</p>	<p>Como eu não tinha participação neste nível, não posso afirmar. No entanto, hoje, após explanação objetiva e real da situação geral do COC, percebe-se que todas as decisões buscam o máximo de “luz”. Realidade/necessidades/retorno/possibilidades.</p>	<p>Nos últimos anos não houveram projetos que determinassem os investimentos, haviam sim, opiniões convergentes e leitura informal da realidade. Atualmente caminha-se para a compilação e análise de dados que gerem projetos que permitam estimar custos e benefícios de tais investimentos e só então medir esses retornos, que até então não eram mensurados. As decisões de cunho social não são prioridade na entidade, embora acredite-se nessa “máxima”. Entretanto, até o presente, o associado era priorizado sobre os demais usuários dos serviços do COC.</p>
<p>Entrevistado 4</p> <p>Sim. Sim. (o retorno terá que ser sempre medido). Não. Primeiro o econômico, segundo o social.</p>	<p>Entrevistado 5</p> <p>Os investimento são baseados em projetos que tenham retorno financeiro. Os de cunho social são importantes e representam uma das principais prioridades da entidade.</p>	<p>Entrevistado 6</p> <p>Até há pouco tempo sempre houve uma ênfase social/filantrópica nos projetos desenvolvidos pela equipe e, seu retorno, em termos sociais, sempre corresponderam as expectativas. Atualmente, além destes, também nos interessam os projetos de cunho financeiro.</p>
<p>Entrevistado 7</p> <p>Sim, em algumas áreas, em determinados momentos foi feito uma previsão de retorno.</p>	<p>Entrevistado 8</p> <p>Sempre, projetando sempre o custo de sua aplicação, fazemos uma projeção de seu retorno, nem sempre priorizamos o centro social.</p>	<p>Entrevistado 9</p> <p>Acredito que com a nova administração isto passe a acontecer (projetos/medida retorno). Quando a prioridade para projetos de cunho social não tenho conhecimento se isto acontece. Sei que eles existem porém não sei se são prioridade.</p>
<p>Entrevistado 10</p> <p>Sim, a atual administração não toma decisões sem avaliar retorno. Prioritariamente vêm os projetos de cunho econômico pois sem estes os de cunho social não podem ser executados.</p>	<p>Entrevistado 12</p> <p>Até o momento isto não aconteceu. Com as orientações e conduções que vem sendo dados à instituição filantrópica o cunho social deve merecer atenção especial.</p>	<p>Entrevistado 11</p> <p>Acreditamos que um projeto deva estar inserido no foco do planejamento estratégico definido pela entidade, e contemplar três pontos, quais sejam: a visão econômica-financeira, a visão social e a visão geral, para que a decisão de sua implementação possa ser tomada com segurança. Considerando essas primícias, concluímos que na entidade os investimentos não baseavam-se em projetos e, portanto, impossibilitando a mensuração dos investimentos realizados até então. Nota-se, atualmente, o desejo de desenvolver as atividade da entidade a partir da elaboração de projetos, para que esses possam alicerçar as tomadas de decisões, tantos os de cunho econômico como os de cunho social.</p>

Fonte: a pesquisa.

Quadro K: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “As decisões dos órgãos hierarquicamente superiores são observadas por todos os colaboradores?”

Entrevistado 1 Não. Muitos ainda não são adequadamente informados, pois ficam atrelados à capacidade de interpretação e meio de comunicação utilizado pelas próprias “lideranças”. Tudo o que é desconhecido impede mudanças. Se proporcionarmos conhecimento, clareza e transparência nos objetivos gera nas pessoas segurança e vontade de mudar para superar as dificuldades para o novo.	Entrevistado 2 Falo pela Central de Compras, que busca sempre atender e acatar as orientações e decisões que beneficiam a entidade. Às vezes, há resistência de um colaborador se enquadrar a uma decisão superior passada a outro colaborador e que é necessário que haja a efetivação da mesma.	Entrevistado 3 Em sua maioria sim, contudo ainda existem lacunas na comunicação, o que dificulta, por vezes, a observância das decisões. Percebe-se também, por vezes, resistências à mudanças.
Entrevistado 4 Normalmente é observado.	Entrevistado 5 Sim.	Entrevistado 6 Sim, normalmente são oriundas analisadas, debatidas e postas em prática.
Entrevistado 7 Acredito que sim, porém estamos num trabalho de mudança cultural e de mentalidade, nem sempre as decisões são rápidas e acatadas integralmente.	Entrevistado 8 Sim, o que acontece na maioria das vezes, e a falta de gerenciamento das decisões para que elas aconteçam efetivamente.	Entrevistado 9 Sim. Posso responder pela minha divisão mas acredito que aconteça o mesmo nos outros.
Entrevistado 10 São. Entretanto a afirmativa “por todos” talvez seja um pouco ampla demais.	Entrevistado 11 São observadas totalmente, quando comunicadas formalmente em tempo hábil.	Entrevistado 12 Não. Muitos não são adequadamente informados, pois isso ainda encontra-se atrelado à capacidade de interpretação e jeitos de comunicar das próprias gerências.

Fonte: a pesquisa.

Quadro L: Tabulação do questionário aplicado.

Pergunta: “As decisões, quando de cunho econômico são baseadas no retorno financeiro?”

Entrevistado 1 Sim – na medida que são disponibilizadas as informações precisas a respeito do contexto. Mais ainda, com dificuldade de informações precisas.	Entrevistado 2 Deveria ser. No entanto, pelas sérias dificuldades financeiras, percebe-se que não foram bem conduzidas. O retorno financeiro é vital para que qualquer empreendimento possa subsistir e cada vez trazer mais benefício a todos ligados direta ou indiretamente.	Entrevistado 3 Sim, já que o retorno financeiro permitiria “teoricamente” o cumprimento de seu papel social, estão, entretanto, assentadas em escassos projetos sólidos. O retorno financeiro permite a manutenção da imagem de solidez, a legitimidade e credibilidade que a entidade tem no espaço em que se desenvolve.
Entrevistado 4 Sim.	Entrevistado 5 Sim. Faz-se uma avaliação dos custos e valores de investimentos que implicam nestas decisões econômicas, visando sempre retorno financeiro.	Entrevistado 6 Sim, há uma grande motivação por parte da equipe em “buscar” um retorno financeiro para a Divisão.
Entrevistado 7 As da Divisão de Planos, sim.	Entrevistado 8 Estamos nos estruturando para isso, pois anteriormente não tínhamos esta visão, agora estamos aprendendo a decidirmos questões econômica com viabilidade e retorno.	Entrevistado 9 Sim.
Entrevistado 10 Sim. Até por uma questão de subsistência.	Entrevistado 11 Nos últimos anos as decisões foram tomadas tendo em vista o retorno financeiro, contudo empiricamente analisado. Atualmente, busca-se calcar as decisões de cunho econômico baseado na demonstração de seu retorno financeiro, através da análise realizada em conjunto com diversos órgãos, divisões e setores. Em breve, com a implantação da sistemática de realização de projetos, os quais deverão informar claramente a viabilidade e o retorno financeiro, as decisões tomadas estarão dispendo de um embasamento mais adequado e seguro.	Entrevistado 12 Sim.

Fonte: a pesquisa.

ANEXO III

ESTATUTO SOCIAL DO CÍRCULO OPERÁRIO CAXIENSE

CAPÍTULO I

DO CÍRCULO, SEUS FINS E SUAS BASES

Art. 1º - O CÍRCULO OPERÁRIO CAXIENSE, abreviadamente "COC", entidade civil, assistencial, beneficente, sem fins lucrativos, constituída por prazo indeterminado, fundada em 31 de outubro de 1934, inspirada na Doutrina Cristã, declarada de utilidade pública em 07 de abril de 1969, Decreto-Lei nº 64.309, com sede e foro jurídico nesta cidade de Caxias do Sul/RS, à rua Visconde de Pelotas, 809, tem por objetivo coordenar a atividade de seus associados, protegendo a família, a maternidade, a infância, a adolescência e a velhice.

PARÁGRAFO PRIMEIRO: O COC na medida de suas possibilidades e reservas em caixa, prestará a seus associados todo o gênero de auxílios, benefícios e socorro mútuo, a saber:

- a) Cultura intelectual, social e física;
- b) Auxílio e assistência moral, espiritual, social, material e jurídica, bem como à saúde física e mental e ao lazer;
- c) Promoção de ações de prevenção, habilitação e reabilitação de pessoas portadoras de deficiência;
- d) Amparo de crianças e adolescentes carentes, promovendo assistência educacional e relativa à saúde.

PARÁGRAFO SEGUNDO: Para os fins previstos a entidade deverá:

- a) Aplicar integralmente, no território nacional, suas rendas, recursos e eventual resultado operacional, na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais;
- b) Aplicar as subvenções recebidas nas finalidades a que estejam vinculadas;
- c) Favorecer a formação de filiais do COC, nas zonas urbanas da Diocese de Caxias;

- d) Constituir fundações do COC quando oportuno e conveniente;
- e) Promover retiros, cursos e encontros espirituais, bem como prestar ampla assistência a movimentos leigos da Igreja Católica Apostólica Romana;
- f) Restaurar a paz no âmbito das relações trabalhistas, pelo restabelecimento de relações harmoniosas entre empregados e empregadores.

PARÁGRAFO TERCEIRO: A entidade não poderá, sob nenhuma forma ou pretexto, distribuir resultados, dividendos, bonificações, participações ou parcelas do seu patrimônio ou constituir patrimônio de indivíduo ou de sociedade sem caráter beneficente.

Art. 2º - Para objetivar estes ideais, o COC estribar-se-á nos seguintes princípios, como bases firmes e inabaláveis, adotando:

- I - A doutrina e moral do Evangelho de Cristo, código divino e inigualável de justiça;
- II - A orientação sociológica contida nas Encíclicas “Rerum Novarum” de Leão XIII e “Quadragesimo Anno” de Pio XI.

CAPÍTULO II DOS ASSOCIADOS

Art. 3º - Todas as pessoas que queiram contribuir para o desenvolvimento do COC poderão fazer parte de seu corpo social, observadas as normas estatutárias.

PARÁGRAFO PRIMEIRO: Há duas classes de associados:

- a) Efetivos: os que, admitidos, pagam as respectivas mensalidades;
- b) Beneméritos: todos quantos concorrerem para o engrandecimento do COC Serão apresentados pela Diretoria e proclamados mediante deliberação da Assembléia Geral.

PARÁGRAFO SEGUNDO: Só os associados efetivos titulares podem votar e serem votados.

PARÁGRAFO TERCEIRO: Os associados efetivos que forem agraciados com o título honorífico não perderão os seus direitos.

PARÁGRAFO QUARTO: Os associados têm direito a participar das várias atividades, assistência e socorros materiais que o COC coordenar.

PARÁGRAFO QUINTO: Os associados não respondem subsidiariamente pelas obrigações sociais do COC

CAPÍTULO III DA ADMISSÃO E ELIMINAÇÃO DE ASSOCIADOS

Art. 4º - O pedido de demissão será encaminhado para aprovação da Diretoria, ouvida a Comissão de Sindicância.

PARÁGRAFO PRIMEIRO: Não pode ser admitido como associado quem não seja respeitador da família, da propriedade, da religião e da moral.

PARÁGRAFO SEGUNDO: O associado que, sem causa justificada, não pagar sua contribuição mensal durante seis meses estará automaticamente desligado.

Art. 5º - Os associados devem:

- I - Acatar e respeitar o Estatuto, as ordens e regulamentos originários da Diretoria;
- II - Pagar pontualmente a mensalidade de associado e as taxas dos departamentos e seções em que se inscreverem.

CAPÍTULO IV DAS PENALIDADES

Art. 6º - Será eliminado o associado que:

- I - não acatar os regulamentos ou resoluções do COC;
- II - adotar princípios extremistas;
- III - abandonar os meios honestos de vida;

- IV - estiver exercendo mistéres contrários à moral e bem assim o que cooperar em semelhantes mistéres;
- V - praticar atos que o tornem indigno;
- VI - for processado e condenado por crime infame;
- VII - procurar iludir a Diretoria ou seus cooperadores com alegações falsas;
- VIII - utilizar, abusiva ou dolosamente, os benefícios do COC;
- IX - incorrer no desrespeito público aos ideais do COC;
- X - contrair débitos em nome do COC, sem autorização, escrita e assinada, da Diretoria.

Art. 7º - Quem incidir nos itens do artigo precedente em ponto de menor gravidade, será suspenso.

CAPÍTULO V DOS ÓRGÃOS DA ENTIDADE

Art. 8º - São órgãos do COC:

- I - a Assembléia Geral;
- II - o Conselho Deliberativo;
- III - a Diretoria;
- IV - o Conselho Fiscal.

SEÇÃO I DA ASSEMBLÉIA GERAL

Art. 9º - A Assembléia Geral será constituída pelos associados, em dia com suas mensalidades, no pleno gozo dos direitos sociais.

Art. 10 Compete à Assembléia Geral reunir-se:

- I - ordinariamente:

- a) anualmente, no terceiro domingo de março, funcionando com qualquer número de associados;
- b) eleger e empossar, nos prazos e normas legais e estatutárias, os membros do Conselho Deliberativo;
- c) discutir e aprovar o relatório do ano social, o Balanço Geral, o Demonstrativo de Resultados e o Parecer do Conselho Fiscal, apresentados pela Diretoria;
- d) homologar resoluções tomadas em caráter provisório pela Diretoria;
- e) tomar quaisquer resoluções e medidas para o bem do COC, contanto que estejam em consonância com o Estatuto Social.

II - extraordinariamente:

- a) por convocação feita pela Diretoria do COC, funcionando com qualquer número de associados;
- b) mediante requerimento de, no mínimo cinquenta associados, feito à Diretoria, com o comparecimento integral dos signatários à Assembléia e, ao menos, metade dos associados titulares do COC. Não preenchidas as condições, a Diretoria não será obrigada a fazer nova convocação.
- c) para deliberar sobre assuntos especiais para os quais for convocada.
- d) para, por meio de eleição, completar o número de Conselheiros, quando o mesmo se reduzir a menos de doze de seus membros, obedecidos os critérios adiante estatuídos.

Art. 11 A convocação para a Assembléia Geral Ordinária ou Extraordinária, será feita pelo Presidente da Diretoria, na imprensa local, com antecedência de, pelo menos, três dias.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Qualquer associado pode apresentar propostas concernentes ao bem do COC, contanto que as submeta por escrito à aprovação da Diretoria seis dias antes da Assembléia Geral Ordinária.

PARÁGRAFO SEGUNDO - Para a discussão, qualquer associado pode pedir a palavra.

PARÁGRAFO TERCEIRO - O Presidente da Assembléia deverá chamar a ordem ou mesmo cassar a palavra a quem exorbitar no assunto, na linguagem e na prolixidade.

PARÁGRAFO QUARTO - As votações nas Assembléias serão por maioria simples de votos, cabendo o Voto de Minerva ao Assistente Eclesiástico.

PARÁGRAFO QUINTO - A Assembléia será presidida pelo Presidente da Diretoria, ou, no seu impedimento, pelo seu Vice, ou ainda, no impedimento de ambos, pelo Presidente do Conselho Deliberativo, e secretariada por qualquer pessoa convidada para tal pelo Presidente da Assembléia.

Art. 12 A eleição dos membros do Conselho Deliberativo será procedida por votação secreta e a chamada dos votantes deverá observar a ordem de assinaturas no Livro de Presenças.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Podem ser constituídas tantas mesas receptoras quantas se tornarem necessárias, a juízo do Presidente da Assembléia.

PARÁGRAFO SEGUNDO - O associado que não tiver votado no ato da chamada pode ser admitido a fazê-lo, desde que solicite ao Presidente antes de iniciados os trabalhos de apuração.

PARÁGRAFO TERCEIRO - O Presidente da Assembléia escolherá dentre os associados participantes da mesma, tantos escrutinadores quantos achar suficiente.

PARÁGRAFO QUARTO - No caso de concorrer somente uma chapa, poderá, com autorização da Assembléia, haver eleição por aclamação.

Art. 13 A Diretoria, quando houver mais de uma chapa concorrendo, providenciará a feitura de cédulas que proporcionem ao associado condições de votar.

Art. 14 Proclamado, pelo Presidente da Assembléia, o resultado das eleições, do qual não cabe recurso, os eleitos entram, incontinenti, na posse de seus cargos, independentemente de qualquer outra formalidade.

Art. 15 Os trabalhos de cada reunião da Assembléia Geral serão registrados em ata, lavrada em livro especial, redigida pelo Secretário da mesma.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - A Assembléia Geral delegará poderes a três associados presentes durante toda reunião para, em seu nome e em comissão, conferirem e aprovarem a ata.

PARÁGRAFO SEGUNDO - A ata conterà as assinaturas do Presidente e do Secretário da Assembléia, do Assistente Eclesiástico, da comissão nomeada e, quando for o caso, dos escrutinadores, depois do que produzirá os efeitos legais.

Art. 16 A Assembléia Geral é soberana nas suas resoluções e determinações, sempre que estas não estejam em oposição ao Estatuto, em especial ao estabelecido no Artigo 36.

SEÇÃO II

DO CONSELHO DELIBERATIVO

Art. 17 O Conselho Deliberativo será composto de quinze associados no pleno gozo de seus direitos e obrigações estatutárias, eleitos pela Assembléia Geral, sendo todos titulares.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - É vedado aos membros do Conselho Deliberativo exercer o acúmulo de cargos, tanto na Diretoria como no Conselho Fiscal.

PARÁGRAFO SEGUNDO - O Conselho Deliberativo poderá apresentar uma chapa oficial para renovação de um terço de seus membros.

Art. 18 Um terço dos seus membros deverão ter, além das exigências estabelecidas no artigo anterior, mais de quinze anos de filiação ao COC

Art. 19 Um terço de seus membros deverão ter, além das exigências estabelecidas no Artigo 17º, mais de dez anos de filiação societária no COC

Art. 20 Um terço dos seus membros deverão ter, além das exigências estabelecidas no Artigo 17º mais de cinco anos de filiação societária no COC.

Art. 21 Os membros eleitos em escrutínio pela Assembléia Geral, terão mandato de seis anos, com renovação de um terço de seu número, observada a antiguidade de investidura no colegiado, podendo ser reeleitos.

Art. 22 A eleição para renovação de um terço dos membros do Conselho processar-se-á por meio de chapas.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - O pedido de registro de chapas deverá ser solicitado por escrito à Diretoria, com protocolo, até 120 horas antes das eleições, devendo ser subscrito por, no mínimo, cem associados titulares efetivos no pleno gozo de seus direitos estatutários.

PARÁGRAFO SEGUNDO - Cada associado poderá subscrever o pedido de inscrição de uma chapa somente.

PARÁGRAFO TERCEIRO - As chapas encimadas pelos dizeres “PARA O CONSELHO DELIBERATIVO”, conterão os cinco nomes de associados candidatos, que correspondem a um terço do Conselho.

PARÁGRAFO QUARTO - As chapas, depois de verificado estarem de acordo com as exigências do estatuto, receberão um número, obedecida a ordem cronológica de inscrição.

PARÁGRAFO QUINTO - Será recusado o registro da chapa que não vier acompanhada de aquiescência dos candidatos, que só poderão figurar em uma única chapa.

PARÁGRAFO SEXTO - No caso de haver exigência a ser atendida, o Presidente da Diretoria, dentro do prazo de 48 horas, contado da apresentação da mesma, convocará os candidatos para as providências necessárias, que deverão ser adotadas em igual prazo, sob pena de ser negado o registro.

PARÁGRAFO SÉTIMO: O associado, ao votar, escolherá uma das chapas, por inteiro, não podendo excluir nomes, nem substituí-los por outros.

PARÁGRAFO OITAVO: Será considerada eleita a chapa que obtiver o maior número de votos dos associados presentes à Assembléia Geral.

PARÁGRAFO NONO: Em caso de empate na votação, prevalecerá o Voto de Minerva do Assistente Eclesiástico.

Art. 23 O Conselho Deliberativo será dirigido por um Presidente, um Vice-Presidente e um Secretário, eleitos pelo Conselho, dentre os seus membros, em escrutínio secreto, com mandato de um ano, podendo ser reeleitos.

PARÁGRAFO ÚNICO - Em caso de empate na votação para qualquer dos cargos será considerado eleito o candidato mais antigo no quadro social e, persistindo o empate, o mais idoso.

Art. 24 O Conselho Deliberativo reunir-se-á sempre que for convocado por seu Presidente.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - O Conselho Deliberativo funcionará em primeira convocação, com a presença de, no mínimo, dez conselheiros, e, em segunda convocação, quinze minutos após a primeira, com a presença de não menos de oito conselheiros.

PARÁGRAFO SEGUNDO - Suas decisões serão tomadas por maioria de votos.

PARÁGRAFO TERCEIRO - O Presidente terá direito a dois votos, um como conselheiro, e outro de Minerva, em caso de empate, este verbal, em voto aberto.

Art. 25 Compete, ainda, ao Conselho Deliberativo, além das atribuições expressas neste estatuto:

- I - eleger, em escrutínio secreto, no mês de março, e a cada quatro anos, a Diretoria do COC;
- II - eleger, em escrutínio secreto, os substitutos dos membros da Diretoria que, por qualquer motivo, vierem a se afastar da mesma definitivamente. O substituto, que deverá possuir os pré-requisitos do substituído, concluirá o tempo faltante do mandato respectivo. Esta hipótese não será aplicada nos casos previstos nos artigos 30, 32 e 34 do presente estatuto;
- III - emitir parecer sobre o relatório anual das atividades da Diretoria do COC;
- IV - encaminhar recomendações à Diretoria do COC;
- V - deliberar sobre casos omissos neste Estatuto;
- VI - eleger o Conselho Fiscal;
- VII- ao Presidente ou a outro membro do Conselho, por ele designado, comparecer às reuniões da Diretoria do COC, quando assim julgar oportuno.

SEÇÃO III

DA DIRETORIA DO COC

Art. 26 A Diretoria é composta de um Presidente, um Vice-presidente, um Primeiro e um Segundo Secretário, um Primeiro e um Segundo Tesoureiro, um Delegado Geral, um Assistente Eclesiástico e dois Oradores.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - Os membros da Diretoria, com exceção do Assistente Eclesiástico, que é de livre indicação do Bispo Diocesano de Caxias do Sul, são eleitos a cada quatro anos, entre os sócios efetivos titulares, com renovação de, no máximo, dois terços de seus membros, pelo Conselho Deliberativo, em escrutínio secreto, podendo ser reeleitos.

PARÁGRAFO SEGUNDO - O mandato da Diretoria iniciar-se-á imediatamente após a sua eleição, mediante posse conferida pelo Presidente do Conselho Deliberativo, lavrando-se o competente termo.

PARÁGRAFO TERCEIRO - Os diretores, conselheiros, instituidores, benfeitores ou equivalentes, não perceberão remuneração, vantagens ou benefícios, direta ou indiretamente, por qualquer forma ou título.

PARÁGRAFO QUARTO - É vedado aos membros da Diretoria exercer, cumulativamente, função no Conselho Fiscal.

Art. 27 São deveres dos Diretores:

- I - desenvolver atividades em prol do COC, incansável e desinteressadamente;
- II - comparecer com máxima pontualidade às sessões da Diretoria;

- III - desempenhar-se com eficiência e prontidão, nos cargos e tarefas assumidas;
- IV - procurar agir sempre numa atmosfera de harmonia;
- V - elaborar o relatório anual, o balanço geral e a demonstração da receita e da despesa.

Art. 28 Além das atribuições fixadas neste Estatuto, à Diretoria compete:

- I - administrar e gerir as atividades do COC, aplicando e fazendo aplicar as normas estatutárias e regulamentares;
- II - reunir-se semanalmente, podendo funcionar com a metade mais um de seus membros. As decisões serão tomadas por maioria dos votos, cabendo ao Assistente Eclesiástico o voto de desempate;
- III - executar as resoluções da Assembléia Geral;
- IV - adotar as medidas que o bom andamento do COC exigir dentro do espírito e senso prático do estatuto;
- V - decidir sobre admissão e demissão de associados;
- VI - aumentar ou reajustar as mensalidades e taxas de acordo com as necessidades;
- VII - reduzir o valor de mensalidades, em casos justificados;
- VIII - organizar planos de atividades e beneficência, provendo-os de regulamentos;
- IX - alienar e gravar sob qualquer forma, os bens móveis e imóveis do COC Quando se tratar de imóveis, justificar previamente ao Conselho Deliberativo e, uma vez por este aprovada, submeter à Assembléia Geral, sendo necessária aprovação;
- X - contratar o Superintendente Executivo ao qual caberá:
 - a) cumprir e fazer cumprir as determinações e deliberações da Diretoria;
 - b) manter em ordem e em dia os serviços e os encargos sob sua responsabilidade;
 - c) sugerir, avaliar e implantar medidas que visem maior eficiência dos serviços;
 - d) prover o quadro de funcionários, bem como decidir sobre sua admissão, transferência e dispensa;

- e) resolver os casos de menor monta que venham a surgir nas várias atividades do COC e providenciar nos casos de urgência, dando contas depois à Diretoria, se o assunto assim requerer.

Art. 29 Compete ao Presidente:

- I - representar o COC, judicial ou extrajudicialmente, defendendo os direitos e interesses do mesmo, podendo, juntamente com o Secretário e o Tesoureiro, constituir procuradores;
- II - convocar as sessões da Diretoria e das Assembléias Gerais, determinado a ordem do dia, bem como presidi-las e encerrá-las, mantendo a boa ordem na discussão;
- III - assinar, juntamente com o Tesoureiro, os cheques e documentos relativos à operações financeiras.

Art. 30 Compete ao Vice-presidente coadjuvar o Presidente e substituí-lo nos casos de ausência ou impedimento eventual ou definitivo.

Art. 31 Ao Primeiro Secretário compete:

- I - elaborar e ler os relatórios e as atas de cada sessão;
- II - constituir procuradores juntamente com o Presidente e Tesoureiro.

Art. 32 Ao Segundo Secretário compete coadjuvar o Primeiro Secretário, substituindo-o em sua ausência ou impedimento eventual ou definitivo.

Art. 33 Ao Primeiro Tesoureiro compete:

- I - assinar, juntamente com o Presidente, cheques e documentos relativos a operações financeiras;
- II - constituir procuradores juntamente com o Presidente e o Secretário;

Art. 34 Ao Segundo Tesoureiro compete coadjuvar o Primeiro Tesoureiro, substituindo-o em sua ausência ou impedimento eventual ou definitivo.

Art. 35 Ao Delegado Geral compete, onde estiver, representar o COC

Art. 36 Ao Assistente Eclesiástico compete:

- I - assistir às sessões da Diretoria e as Assembléias Gerais;
- II - ser o fiel conselheiro da Diretoria e defensor dos associados;
- III - salvaguardar as finalidades sociais e espirituais do COC, vetando todas as propostas e orientações contrárias a estas finalidades;
- IV - examinar as chapas a serem apresentadas para as eleições, vetando qualquer candidato que não satisfaça a orientação do COC;
- V - tomar a seu cargo e zelar pela parte instrutiva, moral e religiosa do programa, para o que promoverá a realização de cursos, encontros e conferências feitas por ele mesmo ou por pessoas indicadas;
- VI - quando impedido, escolher um Sacerdote que o substitua durante o seu impedimento, podendo delegar ao mesmo as suas competências.

PARÁGRAFO ÚNICO - Na hipótese do inciso IV, se, apesar do veto, a Diretoria, o Conselho ou Assembléia Geral insistir em manter sua resolução, o caso será levado ao Bispo Diocesano, cuja decisão será definitiva. O mesmo fará o Assistente Eclesiástico se na Diretoria, Conselho Deliberativo ou Assembléia surgirem impasses ou divergências graves, com perigo de cisão.

Art. 37 Aos oradores compete falar em nome do COC, nos atos oficiais, quantas vezes forem destacados pela Diretoria.

Art. 38 Os Diretores perderão o mandato:

- I - pela renúncia voluntária, aceita pela Diretoria;
- II - pela destituição por parte da Diretoria, em caso de falta grave, a critério da mesma;
- III - pela ausência não justificada a três sessões consecutivas da Diretoria.

SEÇÃO IV DO CONSELHO FISCAL

Art. 39 A Diretoria é assessorada por um Conselho Fiscal, composto de três membros titulares e três suplentes, eleitos pelo Conselho Deliberativo, a cada três anos, entre os associados do COC, titulares e efetivos.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - O Conselho Fiscal, ordinariamente, fará uma reunião a cada mês e, extraordinariamente, tantas quantas se fizerem necessárias, devendo contar em ambas as formas, com a presença de três integrantes, lavrando-se a competente ata.

PARÁGRAFO SEGUNDO - Em sua primeira reunião, escolherá entre seus membros titulares, um Coordenador, incumbido de dirigir os trabalhos e um Secretário.

PARÁGRAFO TERCEIRO - As reuniões poderão ser convocadas por qualquer dos seus membros, ou por solicitação da Diretoria ou do Conselho Deliberativo.

Art. 40 São deveres dos membros do Conselho Fiscal:

- I - desempenhar com todo o zelo e dedicação as incumbências a eles confiadas;
- II - comparecer às sessões da Diretoria quando convocados.

PARÁGRAFO ÚNICO - Aos membros titulares do Conselho Fiscal é facultado, sempre que o desejarem, comparecer às reuniões de Diretoria, independentemente de convocação.

Art. 41 Ao Conselho Fiscal compete examinar e emitir parecer sobre:

- I - o Balancete Patrimonial e o Demonstrativo de Resultados;
- II - o Balanço anual;
- III - a política administrativa e financeira da entidade, verificando se esta vem sendo cumprida dentro da sistemática determinada pela Diretoria e disposições estatutárias, cabendo-lhe, sempre que julgar oportuno, fazer conferências e levantamentos de saldos em disponibilidades, tanto em caixa como em bancos, dos créditos e débitos e demais relações operacionais da entidade;
- IV - verificar a regularidade no atendimento de compromissos assumidos junto às autoridades fiscais, previdenciárias, trabalhistas e administrativas, inclusive perante os associados.

PARÁGRAFO PRIMEIRO - O parecer sobre os documentos de que trata o inciso I será apresentado na primeira reunião subsequente que a Diretoria realizar.

PARÁGRAFO SEGUNDO - O parecer sobre o Balanço anual acompanhará o relatório que a Diretoria apresentará à Assembléia Geral.

PARÁGRAFO TERCEIRO - No exercício de sua competência, o Conselho Fiscal goza de plenos poderes para examinar todo e qualquer documento relacionado com suas atividades, cumprindo-lhe denunciar erros ou abusos.

PARÁGRAFO QUARTO - Para os exames e verificação dos livros, contas e documentos, necessários ao cumprimento das suas atribuições, poderá o Conselho Fiscal solicitar, à Diretoria, contratação de auditores independentes externos.

CAPÍTULO V

DAS FINANÇAS

Art. 42 As fontes de receita constituir-se-ão de:

- I - taxas de inscrição;
- II - mensalidades sociais;
- III - taxas de serviços;
- IV - rendimento do patrimônio;
- V - subvenções recebidas.

Art. 43 Para assegurar o funcionamento do COC, tratar-se-á de constituir um patrimônio, cujo rendimento garantirá as despesas ordinárias e será aplicado em parte toda a sorte de benefícios aos associados, recomendados por este Estatuto, e, em parte ao aumento do mesmo patrimônio e fundos de reservas.

Art. 44 Nenhum associado que se desligar do COC, por vontade própria ou por expulsão, terá direito a reclamar a parte que pretende ter no patrimônio do mesmo ou por valores pagos.

CAPÍTULO VII

DAS ALTERAÇÕES DO ESTATUTO E DA DISSOLUÇÃO DO COC

Art. 45 Para a alteração do estatuto será exigida proposta de dois terços de associados ou de um terço apoiado pela totalidade da Diretoria.

PARÁGRAFO ÚNICO - Não será objeto de deliberação a proposta de alteração do Estatuto que vise a eliminação do cargo de Assistente Eclesiástico ou a restrição de suas atribuições espirituais e sociais.

Art. 46 Para o COC ser dissolvido será exigido:

- I - convocação nominal de todos os associados;
- II - presença de dois terços dos mesmos;
- III - maioria de dois terços dos presentes.

Art. 47 O COC considerar-se-á extinto “ipso-fato”, quando o número de associados for menor de dez.

Art. 48 Sendo o COC extinto ou dissolvido, todos os seus bens, descontado o passivo, passarão a pertencer à Mitra Diocesana de Caxias do Sul - RS, entidade registrada no Conselho Nacional de Assistência Social, e na hipótese de que não mais esteja ali registrada, os bens remanescentes serão destinados a outra entidade congênere, também registrada no memo CNAS, ou, ainda, a critério da Assembléia Geral, a uma entidade pública.

CAPÍTULO VIII

DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 49 O COC não se responsabiliza pelos débitos contraídos pelos associados para tratamento ou quaisquer outros fins, salvo os referentes às autorizações conferidas e assinadas pela Diretoria.

Art. 50 O COC escolhe como seu celeste Patrono e modelo dos operários o glorioso São José. Foi consagrado a N. Sra. Medianeira de todas graças, no dia 3 de julho de 1945.

ANEXO I V

DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS 1996 – 1997 – 1998

BALANÇOS PATRIMONIAIS DOS EXERCÍCIOS FINDOS

EM 31 DE DEZEMBRO

ATIVO

	<u>1997</u>	<u>1996</u>
<u>CIRCULANTE</u>	<u>5.861.826,72</u>	<u>5.136.636,25</u>
Bens Numerários	111.841,95	36.546,79
Bancos Conta Movimento	169.912,54	195.117,65
Aplicações Financeiras	86.277,29	36.357,74
Contas a Receber de Clientes	2.279.163,42	1.488.663,82
Cheques a Receber	122.183,88	77.128,66
Estoques	2.875.479,44	3.266.348,80
Adiantamento a funcionários	56.685,17	17.264,79
Adiantamento a fornecedores	70.041,47	19.208,00
Despesas do Exercício Seguinte	90.241,56	-
<u>PERMANENTE</u>	<u>33.769.353,20</u>	<u>31.519.232,04</u>
Investimentos	471.472,06	304.226,83
Imobilizado	32.843.461,59	31.088.894,15
Diferido	454.419,55	126.111,06
<u>TOTAL DO ATIVO</u>	<u>39.631.179,92</u>	<u>36.655.868,29</u>

BALANÇOS PATRIMONIAIS DOS EXERCÍCIOS FINDOS

EM 31 DE DEZEMBRO

PASSIVO

	<u>1997</u>	<u>1996</u>
<u>CIRCULANTE</u>	<u>4.443.917,83</u>	<u>3.016.554,51</u>
Fornecedores	1.081.650,14	802.414,46
Instituições Financeiras	1.742.477,40	1.014.134,02
Obrigações Sociais e Trabalhistas	494.330,15	340.497,35
Obrigações Tributárias	79.800,23	39.127,27
Provisão de Férias	673.531,22	562.014,94
Honorários a Pagar	297.182,84	213.601,40
Cauções Hospitalares	1.500,00	3.467,35
Credores Diversos	73.445,85	41.297,72
<u>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</u>	<u>2.762.760,27</u>	<u>2.181.702,80</u>
Fornecedores – Finame	2.406,47	278.688,01
Fornecedores no Exterior	703.084,32	1.328.670,09
Instituições Financeiras	2.057.269,48	574.344,70
<u>PATRIMÔNIO SOCIAL</u>	<u>32.424.501,82</u>	<u>31.457.610,98</u>
Reservas Patrimoniais	32.286.139,47	31.276.423,63
Reservas Operacionais	-	42.825,00
Reservas Caixa Beneficiante	138.362,35	138.362,35
<u>TOTAL DO PASSIVO</u>	<u>39.631.179,92</u>	<u>36.655.868,29</u>

CÍRCULO OPERÁRIO CAXIENSE

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DOS EXERCÍCIOS FINDOS

EM 31 DE DEZEMBRO

	<u>1997</u>	<u>1996</u>
<u>RECEITAS OPERACIONAIS</u>	<u>39.778.677,47</u>	<u>30.410.872,49</u>
<u>COM FILANTROPIA</u>	<u>325.000,64</u>	<u>242.109,77</u>
Assistência Social	126.267,26	105.646,56
Previdenciária	177.568,38	129.107,21
Cultural	21.165,00	7.356,00
<u>COM ASSOCIADOS</u>	<u>9.506.300,70</u>	<u>7.408.963,85</u>
Mensalidades Sociais	1.307.169,79	255.895,99
Taxas de Inscrição	112.995,59	280.579,32
Prestação de Serviços	362.393,73	1.157.420,18
Financeiras	31.390,48	49.365,53
Médico Hospitalar	7.692.351,11	5.665.702,83
<u>COMERCIAL</u>	<u>29.947.376,13</u>	<u>22.759.798,87</u>
Operacional	13.993.903,04	15.304.333,96
Hospital Medianeira	14.320.395,92	6.527.095,69
Financeiras	143.170,55	183.579,02
Outras Atividades	1.489.906,62	744.790,20
<u>RECEITAS NÃO OPERACIONAIS</u>	<u>866.690,45</u>	<u>-</u>
Administrativas	866.690,45	-
<u>DESPESAS OPERACIONAIS</u>	<u>39.665.723,75</u>	<u>29.289.595,95</u>
<u>COM FILANTROPIA</u>	<u>10.098.857,46</u>	<u>8.122.588,17</u>
Assistência Social	2.035.237,94	1.296.777,94
Assistência Educacional	-	594.469,39
Assistência Cultural	176.426,60	57.673,79
Assistência a Saúde	7.887.192,92	6.173.667,05
<u>COMERCIAL</u>	<u>29.566.866,29</u>	<u>21.167.007,78</u>
Operacional	12.336.751,54	12.896.545,22
Hospital Medianeira	14.343.310,30	6.688.402,95
Financeiras	1.372.244,60	1.038.170,22
Outras Atividades	1.514.559,85	543.889,39
<u>DESPESAS NÃO OPERACIONAIS</u>	<u>12.753,33</u>	<u>-</u>
Perdas de Capital	12.753,33	-
<u>RESERVA CAIXA BENEFICIENTE</u>	<u>-</u>	<u>88.619,66</u>
<u>RESERVAS PATRIMONIAIS</u>	<u>966.890,84</u>	<u>1.032.656,88</u>

CÍRCULO OPERÁRIO CAXIENSE

DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS DOS EXERCÍCIOS
FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO

	<u>1997</u>	<u>1996</u>
<u>ORIGENS DOS RECURSOS</u>	<u>3.577.950,64</u>	<u>3.470.575,10</u>
Resultado do Exercício	966.890,84	1.121.276,54
Despesas (Receitas) que não afetam o Capital Circulante Líquido:		
Depreciações e Amortizações	1.742.501,69	1.096.020,06
Baixa de Bens do Ativo Permanente	287.500,64	42.132,93
Aumento do Exigível a Longo Prazo	581.057,47	1.168.320,57
Doações Recebidas	-	42.825,00
<u>APLICAÇÕES DOS RECURSOS</u>	<u>4.280.123,49</u>	<u>2.270.211,83</u>
Aquisições de Investimentos	167.245,23	218.168,80
Aquisições de Imobilizado	3.742.536,08	1.925.931,97
Aquisições de Diferido	370.342,18	126.111,06
<u>AUMENTO (REDUÇÃO) DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO</u>	<u>(702.172,85)</u>	<u>1.200.363,27</u>

BALANÇOS PATRIMONIAIS DOS EXERCÍCIOS FINDOS

EM 31 DE DEZEMBRO

ATIVO

	<u>1999</u>	<u>1998</u>
<u>CIRCULANTE</u>	<u>8.730.207,97</u>	<u>7.132.122,47</u>
Caixa e Bancos	218.091,19	74.388,59
Aplicações Financeiras	46.163,92	65.952,46
Contas a Receber de Clientes	3.668.951,19	2.887.213,27
Estoques	4.561.598,72	3.989.583,99
Outros Créditos	199.878,88	98.611,51
Despesas do Exercício Seguinte	35.524,07	16.372,65
<u>PERMANENTE</u>	<u>38.117.106,17</u>	<u>38.227.787,07</u>
Investimentos	624.865,17	649.220,64
Imobilizado	36.313.808,59	36.637.190,07
Diferido	1.178.432,41	941.376,36
<u>TOTAL DO ATIVO</u>	<u>46.847.314,14</u>	<u>45.359.909,54</u>

BALANÇOS PATRIMONIAIS DOS EXERCÍCIOS FINDOS

EM 31 DE DEZEMBRO

PASSIVO

	<u>1999</u>	<u>1998</u>
CIRCULANTE	<u>10.301.276,53</u>	<u>8.130.689,29</u>
Fornecedores	1.856.223,76	1.347.159,20
Instituições Financeiras	5.911.961,93	4.456.787,21
Obrigações Sociais e Trabalhistas	748.340,44	678.421,45
Obrigações Tributárias	209.583,00	266.816,51
Provisão de Férias	1.085.915,63	940.798,00
Honorários a Pagar	400.054,29	361.294,40
Outras Obrigações	89.197,48	79.412,52
<u>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</u>	<u>3.822.053,04</u>	<u>4.575.628,87</u>
Fornecedores – Finame	45.513,78	99.041,32
Fornecedores no Exterior	2.000.083,08	2.822.689,58
Instituições Financeiras	1.776.456,18	1.653.897,97
<u>PATRIMÔNIO SOCIAL</u>	<u>32.723.984,57</u>	<u>32.653.591,38</u>
Reservas Patrimoniais	32.723.984,57	32.653.591,38

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DOS EXERCÍCIOS FINDOS

EM 31 DE DEZEMBRO

	<u>1999</u>	<u>1998</u>
<u>RECEITAS OPERACIONAIS</u>	<u>59.969.952,74</u>	<u>49.888.841,40</u>
<u>COM FILANTROPIA</u>	<u>257.937,27</u>	<u>128.021,38</u>
Assistência Social	161.067,07	89.323,50
Cultural	96.870,20	38.697,88
<u>COM ASSOCIADOS</u>	<u>14.582.717,76</u>	<u>12.586.959,22</u>
Mensalidades Sociais	2.284.156,92	1.736.203,25
Taxas de Inscrição	322.292,67	190.669,95
Prestação de Serviços	1.256.182,77	977.289,51
Financeiras	29.542,14	41.521,07
Médico Hospitalar	10.690.543,26	9.641.275,44
<u>INSTITUCIONAIS</u>	<u>45.129.297,71</u>	<u>37.173.860,80</u>
Farmácias	20.085.032,40	16.369.816,51
Hospital	17.064.468,37	15.371.835,55
Financeiras	603.291,93	352.798,06
Outras Atividades	7.376.505,01	5.079.410,68
<u>DESPESAS OPERACIONAIS</u>	<u>59.907.467,51</u>	<u>49.662.594,97</u>
<u>COM FILANTROPIA</u>	<u>15.282.377,30</u>	<u>13.576.497,98</u>
Assistência Social	1.317.795,04	2.657.577,28
Assistência Educacional	674.212,63	133.472,96
Assistência Cultural	154.961,24	153.646,06
Assistência a Saúde	13.135.408,39	10.631.801,68
<u>INSTITUCIONAIS</u>	<u>44.625.090,21</u>	<u>36.086.096,99</u>
Farmácias	18.728.013,77	15.291.793,69
Hospital	15.637.184,88	14.544.148,17
Financeiras	3.469.587,30	1.439.236,55
Outras Atividades	6.790.304,26	4.810.918,58
<u>RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS</u>	<u>7.907,96</u>	<u>2.843,13</u>
Receitas/Despesas não Operacionais	7.907,96	2.843,13
<u>RESERVAS PATRIMONIAIS</u>	<u>70.393,19</u>	<u>229.089,56</u>

**DEMONSTRAÇÃO DAS ORIGENS E APLICAÇÕES DE RECURSOS DOS
EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO**

	<u>1999</u>	<u>1998</u>
<u>ORIGENS DOS RECURSOS</u>	<u>2.270.928,59</u>	<u>4.148.570,10</u>
Resultado do Exercício	70.393,19	229.089,56
Despesas (Receitas) que não afetam o Capital Circulante Líquido:		
Depreciações e Amortizações	2.365.543,42	1.913.047,26
Baixa de Bens do Ativo Permanente	588.567,81	193.564,68
Aumento/(Redução) do Exigível a Longo Prazo	(753.575,83)	1.812.868,60
<u>APLICAÇÕES DOS RECURSOS</u>	<u>2.843.430,33</u>	<u>6.565.045,81</u>
Aumento de Investimentos	179.872,09	177.748,58
Aumento de Imobilizado	1.898.139,74	5.492.633,47
Aumento de Diferido	765.418,50	894.663,76
<u>REDUÇÃO DO CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO</u>	<u>(572.501,74)</u>	<u>(2.416.475,71)</u>

ANEXO V

CURRICULUM VITAE DO PESQUISADOR

ROBERTO DOMINGOS TOIGO
ANTÔNIO DE CASTRO AL VES, 385/72
CAXLAS DO SUL - RS
CEP. 95041-540
☎ (054) 9979-9463 // (054) 223-9594 e (054) 214.19.02
e-mail. robtoigo@zaz.com.br

BRASILEIRO
CASADO
12.07.49

OBJETIVO: ÁREA ADMINISTRATIVA/FINANCEIRA/CONTROLADORIA

RESUMO DE QUALIFICAÇÕES

- ⇒ Profissional voltado para a área Administrativa/Financeira/Controladoria, com sólida experiência em gestão, atuando em empresas de expressão no mercado (**Agrale, Marcopolo e Enxuta**).
- ⇒ Sólida experiência em gestão administrativa/financeira, com grande experiência em administração financeira, contas a pagar e receber, fluxo de caixa, orçamentos, negociações com bancos e planejamento econômico e financeiro das empresas.
- ⇒ Experiente na administração de custos, atuando na implantação de sistemas custos, de sistemas de análise do ponto de equilíbrio, formação de preço de venda, margens de contribuição, estudos de viabilidade econômica e implantação de contabilidade industrial.
- ⇒ Experiência na gestão de informações, atuando na administração de políticas de informática, demonstrações financeiras, relatórios, bem como coordenação de informações e publicações junto ao mercado de capitais (**Marcopolo e Enxuta**), sendo responsável pela abertura de capital da empresa **Enxuta**.
- ⇒ Sólida experiência em planejamento estratégico, tático e operacional, com participação destacada na estruturação de novas unidades de negócios, envolvendo as áreas administrativa, financeira e operacional (**Agrale, Marcopolo, Enxuta**).
- ⇒ Sólida experiência em reestruturação organizacional de empresas, tendo em muitas empresas organizado departamentos, unidades de negócios e demais áreas de staf, além do desenho formal do tradicional organograma, quando a situação o exigia.
- ⇒ Experiente em reestruturação de negócios, atuando na avaliação de estratégias, planejamento e desenvolvimento de plano de investimentos e expansão, sendo responsável pela condução do projeto da **Enxuta** que passou de US\$ 1.100 mil para US\$ 18 milhões/mês de faturamento nos anos de 1984 a 1987.
- ⇒ Conhecimentos no idioma Inglês.
- ⇒ Microinformática: Windows, Word, Excel
- ⇒ Mestrando em **Administração de Empresas**, junto a UFRGS
- ⇒ Formação superior no curso de **Administração de Empresas**, realizado junto a Universidade de Caxias do Sul/UCS.
- ⇒ 2º Grau **Técnico em Contabilidade**-

ATIVIDADES PROFISSIONAIS*** COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA LTDA**

PERÍODO: Outubro de 1998 até a presente data

CARGO: Controller (função especial)

Ligado ao Presidente da Diretoria Executiva e na falta deste, ligado diretamente ao Presidente do Conselho de Administração. Tem como função reorganizar totalmente a empresa, implantando o Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Operacional, avaliando todas as funções e, dentro do possível, as pessoas que ocupam cargos de chefia. Participa das reuniões mensais dos Conselhos de Administração e Fiscal, respondendo, dentro do possível, às perguntas sobre o funcionamento da empresa. Criação de projetos científicos que definam e posteriormente acompanhem o desenvolvimento de pesquisas científicas na área de apoio à agricultura. Tudo isto tem como finalidade dotar a empresa de atividades coerentes com o ramo de atividades, cuja objetividade e visão futura do negócio possa substituir a forma de analisar a a empresa com base em dados passados. Planos de Ação, com o objetivo de atingir as metas do Planejamento Estratégico, são bases para a formação de orçamento anual. Determinação calculada da Meta de Faturamento, precificação, implantação de sistema de apuração de custos e as mais diversas orientações sobre como executar as novas diretrizes, completam a função de Controladoria especial criada nesta empresa.

*** CHIES, CHIES & CIA. LTDA.**

PERÍODO: maio de 1995 a junho de 1998.

CARGO: Diretor Administrativo/Financeiro

ATIVIDADES. Responsável pela estruturação da empresa em Núcleos de Negócios, bem como a ativa participação na estruturação Diretiva da mesma.

- Elaboração da organização operacional de cada uma das Divisões e a implantação do planejamento econômico/financeiro, resultando daí as Metas e Objetivos de cada uma. As Divisões criadas foram: Comércio, Indústria, Agropecuária e Administração Geral.

- Planejamento e execução dos estudos que tinham por objetivos aumento de produção na Divisão Industrial, executando também e implantação de novo sistema de custos, da contabilidade industrial e a implementação de novos conceitos para formação de preço de venda, com vistas ao aumento dos negócios (Margem de Contribuição).

*** GÊNESIS FACTORING SERVIÇOS E CONSULTORIA**

PERÍODO - 1992 a 1995

CARGO: Gerente Geral

ATIVIDADES - Responsável pela totalidade das operações da empresa, em especial na área de Consultoria Empresarial, efetuou várias implantações de sistemas de custos, sistema de informações gerenciais, executou projetos econômicos e financeiros que visavam dar aos clientes a oportunidade de financiar a expansão, buscando recursos em linhas de incentivos ou em órgãos públicos, federais e estaduais (Proplast, BNDES, Finames, entre outras).

- Na atividade de Factoring, buscava clientes, analisava as negociações de compra de ativos de curto prazo, estava sempre atento as mudanças do mercado financeiro, participava das associações da categoria.

*** TRICHES S.A. (Enxuta)**

PERÍODO: 1984 a 1992

CARGO: Diretor Administrativo/Financeiro // Gerente Deptº Econômico/Financeiro

ATIVIDADES. - Desenvolvimento de plano de viabilidade econômica e financeira da empresa, participação na reorganização estrutural, implantação de um sistema completo e integrado de Processamento de Dados.

- Responsável pela transformação da empresa em Empresa de Capital Aberto, coordenando todos os contatos com Corretoras, Bancos, Fundações, Comissão de Valores Mobiliários (CVM), diversas apresentações da empresa na Associação Brasileira de Analista de Mercado de Capitais (ABAMEC), execução de planejamentos anuais e análise de retorno de investimentos, negociação ativa com as instituições garantidoras de novas operações de chamadas de capital (venda de ações), ou lançamento de Debêntures.

- Negociações com Instituição Financeira Internacional com o objetivo de venda de parte significativa do negócio, e negociações com o maior fabricante do mundo de produtos do segmento, planejamento e execução do plano de realocação da empresa e implantação da previdência privada para funcionários da empresa.

*** MARCOPOLO S.A.**

PERÍODO: 1978 a 1984

CARGOS: Controller // Chefe de Departamento Econômico

ATIVIDADES. - Execução de cálculos de custos, formação do preço de venda, análises econômicas e financeiras, coordenação da elaboração do orçamento anual - Planejamento empresarial, mudança do sistema de custos para custeio direto e implantação de contabilidade Industrial, implantação do Processamento de Dados da empresa, com reformulação de todos os setores onde houvesse necessidade de mudanças.

- Controle de Manufatura (MRP) em processamento de dados, reformulação de todos os códigos de peças, conjuntos, produtos e participação ativa na definição da "árvore de produtos" (estrutura de produtos), execução de políticas e planejamentos de curto, médio e longo prazo, coordenação das determinações da Diretoria, publicação de dados ao mercado de capitais e auxílio ao Diretor de Relações com o Mercado.

- Estudos sobre tomadas de empréstimos de curto e longo prazos, gerenciamento dos departamentos financeiro, contabilidade, custos e econômico e processamento de dados e planejamento, coordenação junto a Associação da Empresa Encarregadoras de Ônibus (FABUS) de toda a área econômica do setor. Coordenação de entrega de dados ao Conselho Interministerial de Preços (CIP).

*** AGRALE SA**

PERÍODO: 1965 a 1968

CARGO: Gerente de Custos e Análises

ATIVIDADES. - Desenvolvimento de trabalhos de controles fabris, controle de estoques, integração da contabilidade de custos à contabilidade geral da empresa. - Responsável pela apuração de cálculos de custos, análises de pontos de equilíbrio, formação de preço de venda, análise de margem de contribuição por produto, responsável pela política empresarial em relação ao Conselho Interministerial de Preços CIP (época de controle de preços, instituído pela Portaria GB 1168).

- Planejamento econômico e financeiro e implantação do Departamento de Processamento de Dados.

ATIVIDADES DE APERFEIÇOAMENTO - CURSOS

- *VII Congresso da MO VERGS*
- *Seminário "A Empresa Triunfadora do Século XXI"*
- *VI Congresso da MOVERGS / "A Empresa Globalizada do Século XX "*
- *Congresso das Empresas de Contabilidade*
- *Congresso Internacional de Empresas de Factoring*
- *Curso sobre Mercado de Capitais*
- *Curso Sobre Economia Brasileira da Atualidade*
- *Curso de Abertura de Capital*
- *Curso de Produtividade / Nova Realidade Brasileira*
- *VI Curso Internacional de Mercado de Capital - EE. UU. Nova York e Chicago*
- *Seminário de Administração do Tempo do Executivo*
- *Seminário de Eficácia Gerencial*
- *Curso de Computador Como Ferramenta de Planejamento*
- *Seminário de Otimização de Custos nos Acidentes do Trabalho*
- *Programação de Computadores*
- *Curso de Administração de Preços*
- *Curso de Programação CPM-PERT*
- *Curso de Simplificação dos Trabalhos de Escritório*
- *Curso de Custeio Direto*
- *Custos Industriais*