

RICARDO AUGUSTO MENDONÇA

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
ASSOCIAÇÃO DE CLASSES**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

São Paulo
2006

RICARDO AUGUSTO MENDONÇA

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA
ASSOCIAÇÃO DE CLASSES**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo para
obtenção do diploma de Engenheiro de Produção

Orientador:
Prof.^a Doutora Márcia Terra da Silva

São Paulo
2006

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família.

AGRADECIMENTOS

À minha família, pela paciência e apoio, não só no período de desenvolvimento desse trabalho, mas durante todos os anos de minha vida. Serei eternamente grato.

À minha namorada, por sempre estar ao meu lado, em mais uma etapa importante de nossas vidas. Amo você.

À professora Márcia, pela sábia orientação no decorrer de todo o trabalho.

RESUMO

O presente trabalho é uma análise da estrutura organizacional da Associação dos Servidores Municipais de São Paulo (ASMSP). Seu principal objetivo é especificar problemas existentes na estrutura, encontrar suas causas e elaborar sugestões de melhoria, visando tornar a associação uma empresa mais eficiente, no sentido de ter processos mais adequados à sua atividade-fim. A análise é fortemente amparada nas teorias propostas por Henry Mintzberg, desenvolvidas durante seus estudos em relação às estruturas das organizações. Durante todo o estudo, as particularidades do setor onde a empresa se encontra são consideradas, dado que se trata de uma empresa sem fins lucrativos. Ao final, discutem-se as sugestões propostas, bem como as particularidades do processo de implementação.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Terceiro setor.

ABSTRACT

This work is an analysis of Associação dos Servidores Municipais de São Paulo's (ASMSP's) organizational structure. Its main objective is to specify the existing problems in the structure, to find its causes and to elaborate improvement suggestions, aiming to make the ASMSP a more efficient enterprise, in a sense that its processes would be more aligned with its ends. This analysis is strongly based on Henry Mintzberg's works, developed during his studies in the Organizational Theory area. The organizational structure of ASMSP is evaluated considering its relationship with its associates, trying to design an organization that supports all their needs. It was also considered the uneven characteristics of ASMSP's sector, once it is a non-profit organization. At the end of this work, one can find some improvement suggestions and some discussion about the implementation process.

Keywords: Organization Theory. Organizational structure. Third sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.4.1 - Organograma da ASMSP.....	18
Figura 3.1 - As cinco partes básicas da organização.....	33
Figura 3.1.1 - A configuração “Estrutura Simples”.....	34
Figura 3.2.1 - A configuração “Burocracia Mecanizada”.....	35
Figura 3.3.1 - A configuração “Burocracia Profissional”.....	36
Figura 3.4.1 - A configuração “Forma Divisionada”.....	36
Figura 3.5.1 - A configuração “Adhocracia”.....	37
Figura 3.6.1 - A configuração “Estrutura Missionária”.....	38
Figura 3.7.1 - A configuração “Estrutura Política”.....	39
Figura 4.2.1 - Comparação entre valor e grau de satisfação dos associados em cada um dos serviços.....	47
Figura 5.4.2.1 - Centralização vertical e horizontal na tomada de decisão.....	66
Figura 6.2.1 - Tempo de espera médio do departamento de saúde, ao decorrer de um dia.....	80
Figura 7.1 - Mecanismos de coordenação em função da burocratização e da centralização do poder.....	86

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Parâmetros delineadores de uma organização.....	32
Tabela 4.2.1 - Resultado da pesquisa de opinião sobre o valor de cada serviço para o associado.....	45
Tabela 4.2.2 - Resultado da pesquisa de opinião sobre a satisfação do associado de cada serviço.....	46
Tabela 5.1.4.1 - Número de hotéis e pousadas onde se localizam as colônias de férias da ASMSP.....	55
Tabela 6.1.1 - Lotação média e máxima das colônias, no período de 2003 a 2005.....	71
Tabela 6.1.2 - Lista de preços para utilização das colônias, por faixa etária.....	72
Tabela 6.1.3 - Comparação entre as diárias das colônias e de estabelecimentos equivalentes.....	73
Tabela 6.3.1 - Carência mínima para a reutilização dos serviços do salão de beleza.....	82
Tabela 7.1.1 - Principais pontos de reestruturação da ASMSP, levantados pelo autor.....	87
Tabela 7.2.1 - Resumo das sugestões de melhoria propostas pelo autor.....	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASMSP	Associação dos Servidores Municipais de São Paulo
IPREM	Instituto de Previdência do Município
IRT	Instituto de Relações do Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 A Proposta de Estudo.....	13
2 ASMSP.....	15
2.1 Setor de Sindicatos e Associações.....	15
2.2 Histórico da ASMSP.....	16
2.3 Missão da ASMSP.....	18
2.4 Organograma da ASMSP.....	19
2.4.1 Presidência, Diretoria e Conselho.....	20
2.4.2 Departamentos.....	20
2.4.3 Colônias de férias.....	22
2.5 Serviços prestados.....	22
2.5.1 Atividades meio.....	23
2.5.2 Atividades fim.....	26
2.6 Processos de entrega dos serviços.....	30
2.7 Associados.....	31
3 ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA	32
4.1 Estrutura Simples.....	35
3.2 Burocracia Mecanizada.....	35
3.3 Burocracia Profissional.....	36
3.4 Forma Divisionada.....	37
3.5 Adhocracia.....	38
3.6 Configuração Missionária.....	39
3.7 Configuração Política.....	40
4 ANÁLISE DO PROBLEMA.....	42
4.1 Levantamento de Dados.....	42
4.2 Determinação do valor dos serviços.....	46
5 CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL DA ASMSP	49
5.1 Fatores Situacionais.....	50
5.1.1 Idade.....	50
5.1.2 Dimensões.....	51
5.1.3 Sistema Técnico.....	53
5.1.4 Meio Ambiente.....	54
5.1.5 Poder.....	56
5.2 Parâmetros Delineadores.....	58
5.2.1 Delineamento de posições Individuais.....	58
5.2.1.1 Especialização da tarefa.....	58
5.2.1.2 Formalização do comportamento.....	59
5.2.1.3 Treinamento e Doutrinação.....	61
5.2.2 Delineamento da superestrutura.....	62
5.2.2.1 Agrupamento das unidades.....	62
5.2.2.2 Dimensão da unidade.....	63
5.2.3 Delineamento das ligações laterais.....	64
5.2.3.1 Sistemas de Planejamento e Controle.....	64
5.2.3.2 Instrumentos de interligação.....	65
5.2.4 Delineamento do sistema de tomada de decisão.....	66

5.2.4.1 Descentralização vertical e horizontal do trabalho	66
6 DETALHAMENTO DOS PRINCIPAIS SERVIÇOS.....	69
6.1 <i>Departamento de Colônia de Férias</i>	69
6.2 <i>Departamento de Saúde</i>	77
6.3 <i>Departamento de Salão de Beleza</i>	83
7 SUGESTÕES DE MELHORIA ESTRUTURAL	87
7.1 <i>Sugestões de Melhoria</i>	88
7.2 <i>Consolidação das Sugestões</i>	98
8 CONCLUSÃO	101
REFERÊNCIAS	104
REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES	105
APÊNDICE A – Mapa de Processos: serviço de academia	106
APÊNDICE B – Mapa de Processos: serviço de farmácia	107
APÊNDICE C – Mapa de Processos: serviço do departamento de saúde	108
APÊNDICE D – Mapa de Processos: serviço do departamento de colônia de férias.....	109
APÊNDICE E – Mapa de Processos: serviço do departamento do salão de beleza.....	110
APÊNDICE F – Mapa de Processos: serviço do departamento jurídico. .	111
APÊNDICE G – Mapa de Processos: serviço de cursos.....	112
APÊNDICE H – Mapa de Processos: serviço de cesta básica.....	113
APÊNDICE I – Pesquisa utilizada no levantamento de dados para captar o valor que cada um dos serviços da ASMSP possui para associado e o grau de satisfação em relação ao serviço prestado.	114
APÊNDICE J – Pesquisa utilizada no levantamento de dados para captar a importância e a satisfação dos associados com os serviços do departamento de colônia de férias.	115
APÊNDICE K – Pesquisa utilizada no levantamento de dados para captar a importância e a satisfação dos associados com os serviços do departamento de saúde.....	116
APÊNDICE L – Pesquisa utilizada no levantamento de dados para captar a importância e a satisfação dos associados com os serviços do departamento de salão de beleza.	117
ANEXO A – Estatuto da ASMSP, Capítulo VIII, “DAS ELEIÇÕES”.....	118
ANEXO B – Estatuto da ASMSP, Capítulo I, “DA ASSOCIAÇÃO E SEUS PROPÓSITOS”	121

1 INTRODUÇÃO

O principal objetivo do trabalho de conclusão de curso é analisar a aplicação da teoria estudada durante todo o curso de engenharia de produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a análise e resolução de um problema real.

A empresa objeto de estudo não foi escolhida facilmente. Quando o estudo foi iniciado, o autor estagiara no BankBoston Banco Múltiplo e, pelas condições favoráveis que esse fato propiciava, procurou relacionar o trabalho de conclusão de curso com a empresa onde trabalhara.

Infelizmente em 2006, a venda do BankBoston ao Banco Itaú criou incertezas sobre o futuro da instituição. Dada a situação, impossibilitando-se prever se a área onde o autor havia identificado uma oportunidade de estudo continuaria a existir após a venda do banco, foi decidido que melhor seria procurar uma outra empresa.

Dessa forma, o autor entrou em contato com a Associação dos Servidores Municipais de São Paulo (ASMSP), uma entidade de classe sem fins lucrativos, criada para representar e defender os interesses da classe. Nessa empresa, juntamente com os diretores da mesma, o autor visualizou uma ótima oportunidade de desenvolver o estudo, dado que já existia uma demanda por melhorias na organização do trabalho da ASMSP e que a empresa passava por um momento de transição em seu estatuto, propício para que mudanças e melhorias fossem implementadas.

A partir desse momento, foi definida a empresa que seria analisada nesse trabalho, sendo que o principal objetivo do estudo seria analisar a estrutura de trabalho vigente na empresa e propor melhorias, através da aplicação de conceitos e teorias propostos por autores renomados da área de organização do trabalho.

1.1 *A Proposta de Estudo*

O objetivo desse projeto é estudar a fundo a Associação dos Servidores Municipais de São Paulo com a finalidade de especificar seus problemas em relação à estrutura organizacional, encontrar as causas, elaborar sugestões de melhoria e definir planos de implementação às melhorias propostas.

Vale destacar que recentemente a empresa passou por mudanças em seu estatuto. Mudanças essas que alteram principalmente a forma como o presidente e o conselho da empresa são eleitos. Até o ano de 2003, as eleições eram realizadas de maneira indireta, onde o presidente escolhia o conselho e o conselho elegia o próximo presidente da empresa.

Entretanto, a partir do ano de 2006, o estatuto da empresa foi alterado. O Capítulo VIII (Anexo A), Artigo 25º do estatuto explicita que os associados da empresa realizariam votação direta para eleger tanto o conselho quanto o presidente.

Essa mudança permitiu que os associados participassem mais ativamente da escolha de seus representantes dentro da associação. O voto direto dos associados é uma maneira de legitimar o poder dado aos administradores da empresa, sendo um objeto importante para aumentar a interação entre os associados e a associação que os representa.

Além disso, a mudança no estatuto foi um fator chave para possibilitar que outras mudanças pudessem ocorrer dentro da empresa. Esse fato despertou o interesse dos administradores em alcançar o objetivo de melhorar a estrutura organizacional da empresa e seus serviços prestados, através da explicitação de suas causas e a busca de melhorias para a mesma.

Diretamente, esse estudo objetiva:

- Repensar a estrutura hierárquica da empresa;
- Definir a função de cada profissional dentro da estrutura hierárquica;
- Definir a forma de coordenação entre funções e operações dentro da empresa;

Todos os pontos anteriormente definidos visam montar uma estrutura que possibilite a

ASMSP realizar suas atividades de maneira concordante com sua missão, ou seja, voltada para satisfazer seus associados.

Para que todos os pontos anteriormente citados possam ser alcançados, primeiramente se faz necessário estudar o atual estágio de organização da empresa, verificando como se encontra a estrutura organizacional da empresa.

Esse estudo será feito através da coleta e organização de informações, para que possam ser analisadas da melhor maneira possível. Para tanto, visitas à empresa serão realizadas sempre que necessário, possibilitando a interação com os funcionários da empresa e com o ambiente de trabalho da ASMSP.

Atualmente, a ASMSP se assemelha a uma organização dominada pela política, dado que nenhuma outra forma de ordem normalmente encontrada em outras organizações está presente, ou seja, a descrição da organização é mais bem feita em termos de poder do que de estrutura.

Dado que essa política é onerosa, e que o propósito da ASMSP, como o da maioria das organizações, é de produzir bens e serviços, faz-se necessário a definição de uma forma de organização mais clara, onde a política não ofusque a configuração estrutural da empresa.

O primeiro passo dessa mudança seria realizar a clara definição da estrutura hierárquica da empresa. Essa etapa objetiva permitir que todos seus componentes saibam exatamente quem é responsável pelos setores da organização, bem como observar onde cada um dos funcionários se encaixa no organograma da entidade.

Juntamente com a definição da estrutura hierárquica, é necessário explicitar quais são as atividades que cada profissional deve desempenhar dentro da empresa. Somente após essas definições é que se pode pensar em definir qual forma de organização que melhor se adequa a realidade da ASMSP.

Como é defendido por Mintzberg (1995), não é possível encontrar uma estrutura que se defina puramente como uma única configuração. Isso quer dizer que não existe um modelo que se encaixe perfeitamente para cada tipo de organização. Entretanto, esse estudo procurará o modelo que mais bem se encaixa na realidade da ASMSP, para aplicá-lo de forma a melhorar organizacional da empresa.

2 ASMSP

2.1 *Setor de Sindicatos e Associações*

O setor de sindicatos no Brasil teve seu início quando o país atingiu sua fase industrial. Somente nessa época é que os trabalhadores começam a sentir a necessidade de se unir para defender seus direitos trabalhistas. Anteriormente a esse período, algumas uniões e resistências de trabalhadores surgiram, a maioria de duração efêmera e apenas com objetivos assistenciais e recreativos, mas não eram classificados como sindicatos.

Pode-se dizer que o movimento de agremiações de trabalhadores ocorrido no país, logo após a República, é o fato que melhor representa o início do sindicalismo no Brasil. Entretanto, apesar de indicar o início de um movimento, essas agremiações ainda eram divorciadas da categoria profissional cujo nome adotavam, destinando-se apenas a atos restritos de beneficência, dados os seus recursos econômicos escassos e baixo número de associados.

Por volta de 1930, com a Revolução Liberal, passou-se a reconhecer o sindicato como um órgão representativo e com função pública. Esse reconhecimento se deu graças mudanças expressivas na política do país, fato que pôs em pauta a proteção dos direitos do trabalhador brasileiro. Por volta de 1939, o número de entidades reconhecidas se aproximava de 2000.

Como é citado por Vianna (1953), em seu livro “O Sindicato no Brasil”, a constituição vigente no Brasil nos anos 30 consagrou a liberdade de associação profissional ou sindical e, obedecendo ao preceito constitucional, estabeleceu sua legitimidade perante a lei, conforme o artigo 511. Esse artigo estabelece que:

É lícita a associação para fins de estudo, defesa e coordenação de seus interesses econômicos ou profissionais de todos os que, como empregadores, empregados, agentes ou trabalhadores autônomos, ou profissionais liberais, exerçam respectivamente, a atividade ou profissão, ou atividades ou profissões similares ou conexas.

Dentro de sua base de atividade, um sindicato deveria lutar pelos interesses globais da categoria econômica ou profissional que ele representa. Essa seria basicamente sua missão, exercida através da representação de seus associados perante todas as esferas de seu meu ambiente, sejam instituições governamentais ou não.

Deve ser comentado que a associação em sindicatos não era autorizada para todas as classes de trabalhadores. Os servidores públicos, por exemplo, não eram autorizados a se organizarem em sindicatos, restando-os apenas a opção de se afiliarem a associações de classe.

Somente após a divulgação da Constituição de 1988, as classes que anteriormente eram proibidas de se organizarem em sindicatos receberam tal permissão. Como resultado, as associações de classe às quais esses trabalhadores eram afiliados perderam seu principal papel de representatividade e autonomia em relação às negociações de classe. Dessa maneira, muitas dessas associações retomaram o foco assistencial e recreativo de atuação característico do início do movimento sindical, passando a priorizar ao atendimento social de seus associados.

Dentre as atividades relacionadas com o atendimento social, pode-se citar o estímulo à confraternização dos associados, a construção de infra-estruturas voltadas para o benefício e condições de lazer e recreação dos associados, a prestação de serviços na área de assistência médica, odontológica, farmacêutica, sempre com o intuito de amparar seus associados.

Sendo assim, mesmo com a perda de autonomia das associações em relação às negociações de classe, elas continuaram a exercer um papel muito importante para seus afiliados. Tão importante quanto os assuntos relacionados ao trabalho é a assistência social que essas associações oferecem, proporcionando uma melhor qualidade de vida para seus associados e familiares.

2.2 *Histórico da ASMSP*

A Associação dos Servidores Municipais de São Paulo (ASMSP), com sede social no Viaduto Nove de Julho, 181, Bela Vista é uma entidade de classes sem fins lucrativos que agrega

funcionários da Prefeitura Municipal de São Paulo e funcionários das autarquias do município de São Paulo, tais como a Câmara Municipal de São Paulo, Serviço Funerário, Instituto de Previdência do Município (IPREM), sem distinção de categoria profissional.

Sua fundação ocorreu em 31/12/1946 por um grupo de servidores municipais. Sua finalidade era representar a classe social junto ao governo municipal, dado que na ocasião de sua fundação não era permitido por lei que os servidores públicos se agregassem a sindicatos.

Após a publicação da constituição de 1988, a agregação de servidores públicos em sindicatos foi legalizada. Dessa forma, o sindicato da classe desses trabalhadores surgiu, fazendo com que a ASMSP perdesse um pouco de representatividade nas negociações em favor da classe. Conseqüentemente, a ASMSP começou a priorizar o atendimento social dessa classe de trabalhadores.

A ASMSP é filiada à Federação das Associações Sindicais e Profissionais de Servidores da Prefeitura do Município de São Paulo, juntamente com dezoito outras associações. São elas a Associação dos Administradores Municipais, a Associação dos Bibliotecários Municipais de São Paulo, a Associação dos Escriturários Municipais de São Paulo, a Associação dos Farmacêuticos e Bioquímicos do Município de São Paulo, a Associação dos Funcionários Aposentados do Município de São Paulo, a Associação dos Pedagogos da Polícia Militar de São Paulo, a Associação dos Pensionistas do Instituto de Previdência Municipal de São Paulo, a Associação dos Procuradores do Município de São Paulo, a Associação dos Servidores da Prefeitura do Município de São Paulo, a Associação Odontológica da Prefeitura de São Paulo, a Associação dos Engenheiros, Arquitetos e Agrônomos Municipais de São Paulo, o Sindicato dos Agentes Vistores e Agentes de Apoio Fiscal do Município de São Paulo, a Associação dos Contadores Municipais da Prefeitura do Município de São Paulo, o Sindicato dos Inspetores Fiscais da Prefeitura do Município de São Paulo, a Associação dos Auxiliares de Enfermagem e Servidores da Área da Saúde Pública e Autarquias Municipais de São Paulo, o Sindicato dos Professores e Funcionários Públicos Municipais Aposentados, o Sindicato dos Guardas Civis Metropolitanos de São Paulo e a Associação do Quadro de Atividades Artísticas.

Dentre todas as associações filiadas a Federação de Associações Sindicais e Profissionais de Servidores da Prefeitura dos Municípios de São Paulo, a ASMSP é a maior no âmbito municipal, dado que ele agrega todas as categorias profissionais.

Vale destacar que, essa entidade não possui nenhuma relação com o governo municipal de São Paulo, com exceção da concessão do código de descontos em folha de pagamento por parte do governo, atendendo as normais legais vigentes no estado.

Em 2006, uma mudança importante no estatuto da ASMSP alterou a forma como o presidente e os conselheiros são eleitos. A partir desse ano, esses representantes seriam eleitos a partir do voto direto dos associados, tendo direito a voto todo associado que estiver em dia com todas suas obrigações para com a empresa.

Atualmente, a eleição ocorre a cada cinco anos. Para participar das eleições, os candidatos devem formar uma chapa, de acordo com o Capítulo VIII (Anexo A), Artigo 25º, parágrafo 1º do estatuto da empresa.

2.3 Missão da ASMSP

Explicitar a missão de uma empresa permite definir um rumo para a mesma, direcionando suas atividades em qualquer momento da sua existência. Uma missão deve ser formada por fatores culturais, formados pelo conjunto de crenças e valores das pessoas da empresa.

Como não poderia ser diferente, da mesma maneira que, com o passar do tempo, a ASMSP sofreu mudanças profundas em relação à razão de sua existência, sua missão também teve de ser modificada.

Atualmente, a ASMSP não tem mais a finalidade de representar a classe social junto ao governo municipal, e desde a mudança da constituição em 1988, sua nova missão é:

“Oferecer aos servidores municipais de São Paulo e às suas famílias serviços que proporcionem uma melhor qualidade de vida, sem fins lucrativos”.

A missão da ASMSP é definida através da associação de todos seus objetivos, explicitados no capítulo I (Anexo B) de seu estatuto. Por se tratar de um documento público, essa missão também a é, sendo divulgada tanto entre seus funcionários como entre seus associados.

2.4 Organograma da ASMSP

A ASMSP conta com 61 funcionários em sua sede social, divididos no organograma apresentado a seguir. Além dos funcionários da empresa, o organograma engloba o conselho da empresa.

Entretanto, os conselheiros não são considerados funcionários da empresa, salvo presidente e diretores que fazem parte do conselho. Isso porque os conselheiros não recebem nenhum tipo de remuneração por desempenharem suas funções.

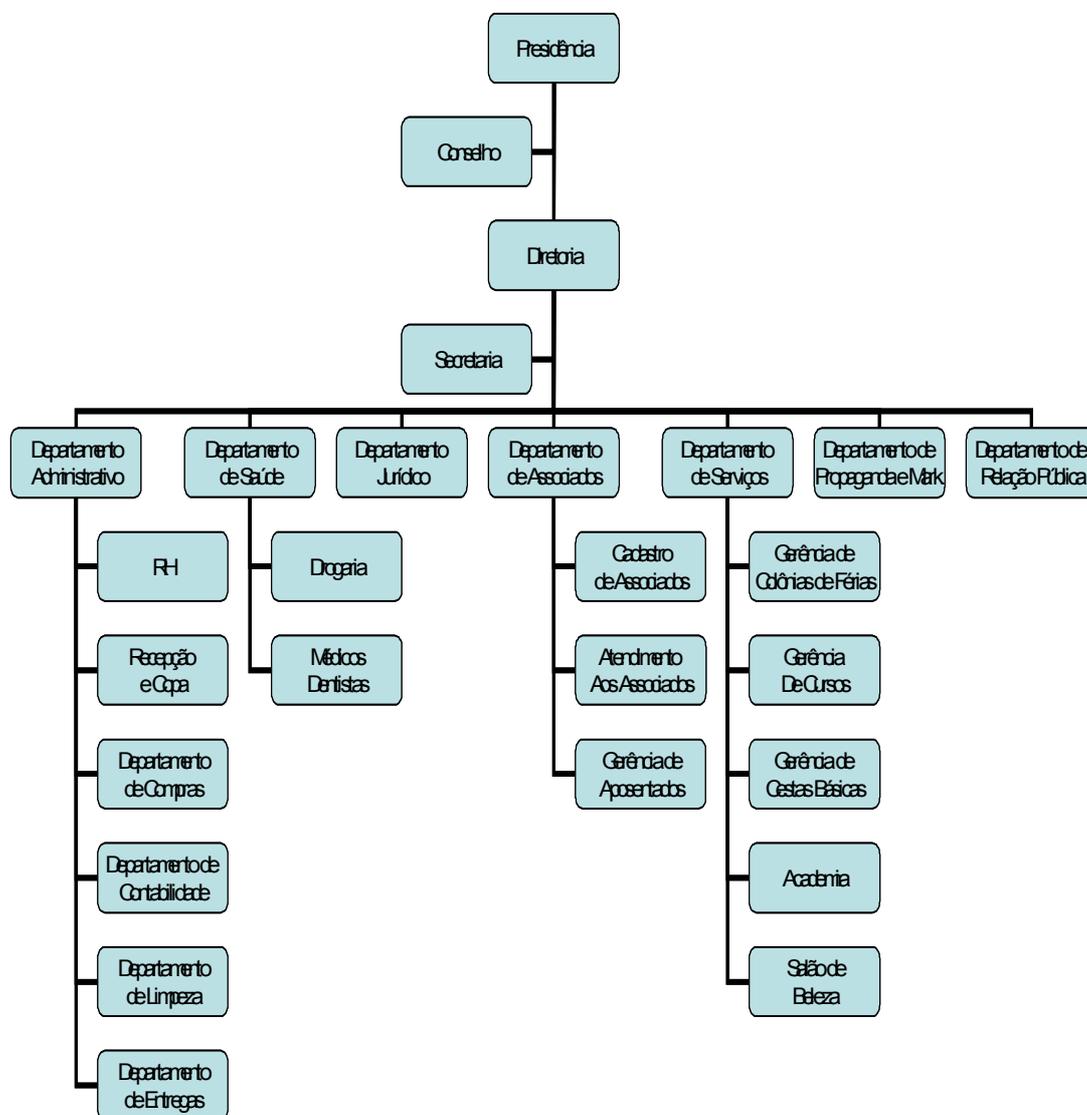


Figura 2.4.1 - Organograma da ASMSP.

Fonte: ASMSP.

2.4.1 *Presidência, Diretoria e Conselho*

A diretoria da empresa conta com sete profissionais, todos membros ativos do conselho da empresa, juntamente com o presidente.

Para se candidatar tanto à presidência quanto ao conselho da empresa, é necessário ser servidor municipal de São Paulo, ser associado à ASMSP por no mínimo seis meses e estar em dia com a mensalidade.

Vale destacar que no ano de 2007 será realizada a primeira eleição direta da ASMSP. Anteriormente ao novo código civil, as eleições eram indiretas, onde o presidente escolhia o conselho e o conselho elegia o presidente. Notadamente esse era um processo falho, pois os associados não participavam de forma direta na eleição de seus representantes.

O conselho da empresa é formado por 53 conselheiros mais os diretores e o presidente da empresa. Fora os integrantes da cúpula estratégica, nenhum dos conselheiros é caracterizado como funcionário da empresa.

O elevado número de componentes do conselho é resultado da tentativa de compor o órgão com, no mínimo, um representante de cada cargo, carreira e função dos servidores públicos. Esse fato, apesar de melhorar a representatividade dos diferentes tipos de associados, prejudica a agilidade da ASMSP, o que aconteceria mais brandamente se o número de conselheiros fosse reduzido.

2.4.2 *Departamentos*

Sobre os departamentos, temos que cada um dos diretores é responsável por um departamento da empresa, ou seja, existe um diretor administrativo, um diretor do departamento de saúde, um diretor jurídico, um diretor do departamento de associados, um diretor do departamento de serviços, um diretor do departamento de propaganda e marketing e um diretor do departamento de relações públicas.

No setor de secretaria, existem três funcionárias que auxiliam todos os diretores e o presidente, sendo que uma das secretárias trabalha exclusivamente para o presidente e as outras duas auxiliam os sete diretores.

O departamento administrativo, formado pelo departamento de RH, recepção, copa, departamento de compras, departamento de contabilidade, departamento de limpeza e departamento de entregas conta com quatorze funcionários, sendo dois funcionários no RH, duas recepcionistas, duas copeiras, um funcionário responsável pelo departamento de compras da empresa, um contador, quatro faxineiras e dois entregadores.

O departamento de saúde possui treze funcionários, sendo nove profissionais da área de saúde e quatro funcionários que realizam serviços administrativos e auxiliares. Os profissionais da área de saúde são dois dentistas, um oftalmologista, três clínicos gerais, um cardiologista, um ginecologista e um farmacêutico. Os outros quatro funcionários são um auxiliar de escritório, uma atendente que controla as consultas dos associados, um atendente de balcão e um atendente de caixa, sendo que os dois últimos profissionais atuam na drogaria da empresa.

O departamento jurídico da empresa conta com três advogados e um auxiliar de escritório.

O departamento de associados conta com quatro funcionários, um trabalhando com o cadastro dos associados, dois atuando diretamente com o atendimento ao público e o quarto funcionário que realiza tanto o trabalho administrativo quanto o de atendimento aos associados aposentados.

O departamento de serviços conta com quatorze funcionários. Dois deles trabalham na gerência de colônias de férias, um na gerência de cursos, um na gerência de cestas básicas, três funcionários na academia e sete funcionários no salão de beleza.

Tanto o departamento de propaganda e marketing quanto o departamento de relações públicas contam com apenas um funcionário cada.

2.4.3 *Colônias de férias*

Como o objeto de estudo desse trabalho não é a organização do trabalho dentro das colônias de férias da empresa, e sim na sede social da ASMSP, citaremos apenas o número de funcionários de cada uma delas com a finalidade de registro, sem nos preocuparmos em descrever seu organograma ou especificar a função de cada um dos funcionários citados.

Dito isso, temos que na colônia de férias de Bragança Paulista existem 31 funcionários, na de Santana do Parnaíba 18 funcionários e na de Praia Grande, 36 funcionários.

2.5 *Serviços prestados*

Visando cumprir a missão da ASMSP seus funcionários realizam tarefas diversas dentro da empresa. Tarefas essas que podem ser divididas, de maneira simplista, em duas categorias: as atividades meio e as atividades fim.

As atividades meio são atividades suporte, realizadas com a finalidade de proporcionar um ambiente propício para a realização das atividades fim. Essas atividades contemplam as atividades de *back-office*, podendo ser exemplificado pelas atividades realizadas pelo departamento administrativo, pelo departamento de propaganda e marketing, pela diretoria, presidência, etc.

Já as atividades fim são os serviços prestados aos associados, ou seja, é o que o associado efetivamente recebe da empresa. Para que o associado utilize a maioria desses serviços, nada mais é cobrado além da mensalidade do associado.

2.5.1 *Atividades meio*

Todas as atividades administrativas são atividades meio. Essas atividades são realizadas pelo departamento administrativo da associação.

Dentro do departamento administrativo, o RH realiza atividades relacionadas à gerência dos recursos humanos da empresa, englobando o controle da folha de pagamento, de férias, de licenças e de aposentadorias, demissões e contratações de novos funcionários, o pagamento de encargos sociais, ou seja, toda e qualquer atividade relacionada aos funcionários da empresa.

Para realizar suas obrigações, essa área mantém forte relação com o departamento de contabilidade e com o departamento jurídico da empresa.

O departamento de contabilidade é responsável pelo controle e reportagem das contas da empresa tanto para a diretoria e presidência quanto para setores fiscais do governo. Esse departamento mantém fortes relações com a presidência, com a diretoria, com o RH e com o setor de compras da empresa.

O departamento de compras é responsável por definir, aprovar e controlar os gastos dos outros departamentos da sede social, bem como das colônias de férias da empresa. Apesar de não definir os orçamentos de cada uma das áreas, ele controla os gastos para que esses orçamentos não sejam desrespeitados. Esse departamento também realiza o relacionamento com fornecedores de materiais administrativos, controlando estoque e entregas.

Esse departamento mantém fortes relações com todas as outras áreas da empresa, dado que é ele quem controla direta ou indiretamente os gastos das outras áreas.

O departamento de entregas é responsável pelo serviço de office-boys, de entregas internas e externas relacionadas a interesses da ASMSP. Dado que esse setor realiza entregas para todas as outras áreas, ele não mantém relações com áreas específicas da empresa e sim com todas elas.

O departamento de limpeza é responsável pela higienização do ambiente de trabalho da empresa.

O departamento de recepção é responsável por receber e orientar todo e qualquer visitante que chega à sede da organização, auxiliando o visitante, fazendo com que ele realize a atividade desejada no menor tempo possível, com a maior satisfação possível.

O departamento de copa é responsável pelo fornecimento de água, chá e café, tanto para os visitantes quanto para os funcionários da ASMSP. Apesar de também atenderem aos associados, as atividades desse departamento são consideradas atividades meio, dado que seu objetivo é apenas criar um ambiente mais agradável para os associados enquanto eles visitam a empresa.

Algumas outras atividades administrativas de apoio são realizadas pela secretaria da empresa. Essa é uma área de apoio à gerência e a presidência da empresa. Ela é responsável por organizar a agenda de todos os executivos da empresa.

Essa atividade principal engloba o agendamento de reuniões internas e externas, programação de viagens, contato com executivos do meio externo da empresa e outras atividades requisitadas pelos executivos da empresa.

Essa área mantém forte relação com todas as áreas da empresa, dado que sempre que a secretaria realiza alguma atividade, ela representa os executivos da empresa, e que os executivos da empresa necessitam manter uma relação forte com a empresa como um todo.

A atividade de atendimento ao associado, apesar de atender diretamente aos associados, é caracterizada como uma atividade meio. Isso porque a finalidade das atividades do departamento de associados é realizar a interface da empresa com o associado para que os serviços fim possam ser aperfeiçoados e controlar o cadastro de associados.

O departamento de associados é formado por três sub-áreas e dividido visando atender dois tipos de associados diferentes, associados aposentados e associados não aposentados.

A primeira área do departamento é a área de cadastro de associados. Esse setor tem como responsabilidade estudar as características e dados dos associados da empresa e verificar se existem pendências em qualquer um dos cadastros dos associados, desde falta de dados cadastrais até o não pagamento de da mensalidade do titular associado.

O departamento de atendimento aos associados tem a responsabilidade de orientar o associado ou um candidato à associado sobre os serviços oferecidos através da compra do título da ASMSP, tentando solucionar toda e qualquer dúvida do visitante ou indicando alguém que possa fazer.

Além de possuir funções de atendimento e orientação, esse departamento estuda sugestões e necessidades dos associados visando melhorar os serviços prestados pela ASMSP ou até mesmo desenvolver projetos de implementação de novos serviços, seja dentro da sede da empresa, seja em alguma de suas colônias.

A última área existente dentro do departamento de associados é a gerência de aposentados. Essa área realiza basicamente as mesmas atividades de pesquisa e desenvolvimento de novos serviços da área de atendimento aos associados. Entretanto, essa área realiza essas atividades pensando em um público diferenciado, ou seja, os associados aposentados da empresa.

Sobre as atividades que englobam a promoção da empresa, temos o departamento de propaganda e marketing como sendo o responsável. Esse departamento é quem faz a promoção da ASMSP entre os atuais associados da empresa e demais participantes do meio em que a empresa se encontra.

A principal atividade desempenhada por esse departamento é o planejamento e a distribuição de um jornal mensal visando promover a empresa e informar a todos os associados os fatos ocorridos e relevantes do mês vigente. A área também é responsável pela criação e realização dos folders de divulgação da ASMSP e distribuídos diariamente na sede da empresa.

Em suma, esse é departamento o responsável pela divulgação da empresa em todos e quaisquer meio de comunicação, seja ele interno ou externo.

Sobre o relacionamento da ASMSP com todo o meio que a cerca, temos o departamento de relações públicas o responsável em manter a imagem da ASMSP como uma entidade que visa atender da melhor maneira possível seus associados, respeitando todas as normas as quais a empresa esteja subordinada.

Isso faz com que esse departamento tenha de se relacionar com todos os outros departamentos da empresa e com o meio externo em que a empresa se encontra, tentando manter uma comunicação clara entre todos os participantes.

Dito isso, podemos citar o relacionamento com fornecedores, associados, governo, dentre outros, como sendo a principal preocupação desse departamento e todas suas atividades desempenhadas visam manter uma boa imagem da empresa, na importando o meio que esteja sendo tratado.

Por fim, temos que as atividades de planejamento e controle da empresa são responsabilidades da diretoria e da presidência da empresa.

As principais atividades gerenciais são realizadas em conjunto pela diretoria e pela presidência. Definir as diretrizes a serem seguidas por todos dentro da empresa e os impactos de cada atividade em todas as outras áreas, são os pontos mais importantes a serem citados.

Dentro da área de planejamento, podemos citar a análise de novos investimentos e serviços, a definição do orçamento da empresa, mudanças na estrutura organizacional da empresa, como algumas atividades desempenhadas pela diretoria e pela presidência.

Na área de controle, é a diretoria que avalia todos os resultados obtidos pelos funcionários da ASMSP, a satisfação dos associados, o nível de gastos e arrecadação da empresa, dentre outras.

Resumindo, a diretoria realiza tanto o papel de planejamento quanto o de controle, enquanto que a presidência possui uma participação de destaque apenas nas atividades de planejamento.

Auxiliando a realização das atividades da diretoria e presidência, o conselho da empresa, formado por 61 conselheiros, tem a finalidade de orientar a tomada de decisão. Essa é sua única atividade efetiva na empresa e ocorre através da participação na votação de questões apresentadas pela diretoria da empresa, dado que o conselho não pode apresentar proposições formais para serem votadas em reunião.

2.5.2 Atividades fim

As atividades fim são o serviço de atendimento jurídico, de atendimento de saúde, a farmácia, colônias de férias, salão de beleza, academia de ginástica, cursos diversos, atendimento aos

aposentados e venda de cestas básicas.

Todos os serviços prestados pela ASMSP são extensivos aos dependentes do associado, sendo que as colônias de férias são extensivas também aos familiares. Os dependentes do associado são cônjuge e filhos, enquanto os familiares englobam qualquer outro primeiro grau de parentesco. Para a utilização da maioria dos serviços prestados, nenhum pagamento adicional além da mensalidade do associado é cobrado.

Da mesma forma que as atividades meio, as atividades fim são realizadas por diversos departamentos da empresa. A seguir explicitaremos cada uma dessas atividades, divididas entre os setores que as realizam.

O departamento jurídico atende aos associados e cuida de questões específicas da associação.

O atendimento aos associados abrange toda e qualquer causa funcional, ou seja, que de alguma forma se relaciona com a prefeitura do município de São Paulo. Nessa atividade, o departamento aconselha e representa seus associados perante o governo.

O departamento também aconselha seus associados em atividades não relacionadas com a prefeitura do município do estado de São Paulo, ou seja, em questões judiciais pessoais tais como causais matrimoniais ou criminais. Nesses casos, o departamento não representa seus associados, mais estuda cada um dos casos para tentar aconselhar o associado da melhor maneira possível.

Além disso, a validação de toda e qualquer ação tomada pela ASMSP para que a empresa respeite seu estatuto, bem como as leis vigentes no país, também é caracterizada como uma atividade meio.

A questão da saúde do associado é tratada pelo departamento de saúde. Essa área faz o atendimento aos seus associados através de consultório dentário, oftalmológico, cardiológico, ginecológico e de clínica geral, além do serviço de drogaria.

Nos serviços de atendimento médico, os associados devem marcar consultas com a especialidade desejada para que possam ser atendidos. Relembra-se que nenhum pagamento adicional e necessário para a utilização desse serviço.

Já na drogaria, os funcionários simplesmente verificam as receitas médicas dos associados, entregam os medicamentos solicitados e cobram o custo desses medicamentos. Os preços praticados pela empresa são abaixo do preço de mercado, dado que nenhum lucro é obtido na venda desse produtos.

Além desses serviços, o departamento de saúde também realiza o controle do estoque de medicamentos e faz o relacionamento com os fornecedores dos mesmos. Esse serviço é um serviço similar ao serviço realizado pelo serviço de compras do departamento administrativo e pode ser caracterizado como um serviço meio, ou seja, um serviço auxiliar para que o serviço de drogaria e de atendimento médico possa ser desempenhado.

Essa área mantém forte relação com o departamento de compras, dado que para que uma compra de medicamento seja realizada, o setor de compras deve aprovar o pedido realizado pelo setor administrativo do departamento de saúde.

Todas as outras atividades fim realizadas pela ASMSP são de responsabilidade do departamento de serviços. Esse departamento é formado pela gerência de colônias de férias, pela gerência de cursos, pela gerência de cestas básicas, pela academia e pelo salão de beleza.

A gerência de colônia de férias é responsável por organizar as atividades necessárias para que os associados consigam desfrutar de suas estadas em alguma das colônias de férias. Dessa forma, a área é responsável pelas reservas das colônias de férias, pela realização de sorteios para as vagas nos feriados prolongados, pela cobrança pela estada nas colônias e pela orientação aos associados em qualquer questão em relação às colônias de férias.

Além disso, a gerência de colônia de férias é a responsável pela administração das colônias, reportando tudo que se passa em qualquer uma das unidades para os responsáveis superiores na sede da empresa.

A gerência de cursos da ASMSP é responsável por planejar e implementar os cursos oferecidos pela empresa. Essas atividades englobam desde o estudo de viabilidade e necessidade do projeto, até a supervisão e melhoria do curso prestado através de avaliações dos profissionais envolvidos no projeto e de sugestões dadas pelos associados participantes dos projetos.

A gerência de cestas básicas é responsável pela compra e venda aos associados de cestas básicas. Dessa forma, suas principais atividades são negociar com os fornecedores do produto, garantir que os produtos vendidos pela ASMSP são produtos de qualidade, vender as cestas básicas aos associados e garantir a entrega das cestas básicas no local desejado, dentro do prazo de entrega.

A qualidade e o preço justo pelo produto vendido são as principais preocupações da área. Com isso, uma constante pesquisa de preço e de qualidade dos produtos vendidos é feita pelos funcionários da área, tentando fazer com que essa gerência atinja seus objetivos.

A academia tem como atividade principal fornecer condições adequadas para que os associados possam praticar musculação e aulas aeróbicas em um ambiente apropriado, com profissionais qualificados e prontos para orientar os freqüentadores.

A academia fornece basicamente as mesmas opções de que uma academia de musculação normal, funcionando no mesmo prédio da sede da empresa das 8:00 às 22:00 horas, em todos os dias úteis.

O salão de beleza fornece o serviço de barbeiro, cabeleireiro, manicure e pedicure. As atividades desempenhadas por essa área da empresa são, basicamente, as mesmas realizadas em um salão de beleza comum.

2.6 Processos de entrega dos serviços

Com a finalidade de facilitar a observação da forma como os serviços fim prestados pela ASMSP são entregues, foi utilizada a ferramenta conhecida como mapa de processo. Em *Understanding Services Management*, Kingman-Brundage; Glynn e Barnes (1995), os mapas de processo são apresentados como ferramentas amplamente utilizadas no projeto e no gerenciamento de processos.

Mapas de processos são mapas que modelam o processo realizado, exibindo de forma padronizada todos os sub-processos e etapas que constituem o macro processo, além de mostrar a ordem em que as atividades ocorrem, bem como todos os recursos, humanos ou não, consumidos pelo processo em questão.

Essa ferramenta é utilizada com a finalidade de facilitar a visualização de informações sobre o processo e, por essa razão, auxilia os gerentes do processo a identificar quais são os fatores críticos de sucesso para o processo estudado.

Além disso, com a visualização de quais são os recursos e pessoas envolvidos no processo, ele possibilita que todos os envolvidos saibam exatamente onde cada atividade desempenhada pelos participantes se enquadra no processo global. Isso faz com que todos busquem melhorias para o processo, através de todos os sub-processos envolvidos e incentiva o tratamento do processo como um sistema macro, composto de sub-sistemas que se relacionam direta e indiretamente, e não apenas como várias tarefas isoladas.

Cada um dos serviços prestados pela ASMSP é representado através de mapas de processo, da maneira como são executados atualmente. Esses mapas de processo podem ser visualizados no Apêndice desse estudo, representados pelos Apêndices de A à H.

2.7 *Associados*

Definir quem é o cliente da ASMSP é de extrema importância para que a empresa possa realizar sua missão, dado que sua missão é oferecê-los serviços que proporcionem uma melhor qualidade de vida.

Para se associar a ASMSP se faz necessário ser um servidor público do estado de São Paulo. Essa é a única restrição para se tornar um cliente dessa empresa. Todo é qualquer tipo de trabalhador pode se associar, diferentemente das entidades e associações de classes específicas, onde apenas um tipo de profissional pode se afiliar a tal empresa.

Além disso, não existem restrições em relação ao fato do associado da ASMSP pertencer a alguma outra associação ou entidade. Um professor de uma escola pública da cidade de São Paulo, por exemplo, pode ser associado a uma empresa que represente a classe dos professores como um todo e também pode se associar a ASMSP, dado que ele também é um servidor do estado de São Paulo.

Deve ser lembrado que os clientes da ASMSP não são apenas os servidores municipais que compram o título da empresa. Ao adquirir um título, o associado está comprando o direito de utilização dos serviços prestados pela empresa para ele, para seus dependentes e, em alguns casos, para alguns familiares, por período indeterminado, desde que ele cumpra com os deveres do associado, explicitado no contrato de associação recebido no momento da afiliação.

3 ARGUMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito melhorar a configuração estrutural da ASMSP, esse estudo analisa a empresa através da teoria da relação entre estrutura e desempenho. Diversos estudiosos buscam encontrar correlação entre a utilização de certos modelos de estruturação e o grau de sucesso dessas organizações. Acreditando-se nessa teoria, tenta-se encontrar a melhor configuração estrutural para o objeto de estudo, com o intuito de melhorar seu atual desempenho.

Nesse caminho, Mintzberg (1995) define que a eficácia estrutural está diretamente correlacionada com duas hipóteses, a saber: a estruturação eficaz requer um rigoroso ajuste entre os fatores situacionais e os parâmetros delineadores; Além disso, ressalta que a estruturação eficaz exige uma adequação interna entre os parâmetros delineadores.

Os parâmetros delineadores são normalmente tratados como variáveis dependentes, determinadas de acordo com os fatores situacionais. Já os fatores situacionais são as variáveis independentes, conhecidos para cada caso em particular, representados pela idade, dimensões, sistema técnico, meio ambiente e poder encontrados na organização.

Segundo Mintzberg (1995), definir os parâmetros delineadores é determinar os fatores que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, alterando a maneira como a organização funciona.

“Esse delineamento presume prudência, o talento para alterar um sistema” afirma Simon apud Mintzberg (1995), pois ele acredita que o âmago das ciências feitas pelo Homem – quer seja engenharia, medicina ou administração – é o design. Esse pensamento expõe a importância dos parâmetros delineadores e alerta para a atenção que deve ser dada para essa etapa da definição da estrutura organizacional.

Os nove parâmetros delineadores são exibidos na tabela 3.1, cada um dentro de seu respectivo agrupamento e com seus conceitos relacionados.

Tabela 3.1 - Parâmetros delineadores de uma organização.

Agrupamento	Parâmetros Delineadores	Conceitos Relacionados
Delineamento de Posições Individuais	<i>Especialização da Tarefa</i>	Divisão básica do trabalho
	<i>Formalização do Comportamento</i>	Padronização do conteúdo do trabalho Sistema de fluxo regulado
	<i>Treinamento e Doutrinação</i>	Padronização das habilidades
Delineamento da Superestrutura	<i>Agrupar em Unidades</i>	Supervisão direta Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulados, comunicações informais e constelações de trabalho Organograma
	<i>Dimensões da Unidade</i>	Sistema de comunicação informal Supervisão direta Amplitude de controle
Delineamento das Posições Laterais	<i>Sistemas de Planejamento e controle</i>	Padronização de saídas Sistemas de fluxos regulamentados Ajustamento mútuo
	<i>Instrumentos de interligação</i>	Sistema de comunicação informal, constelações de trabalho e processos decisórios <i>ad hoc</i>
Delineamento do Sistema de Tomada de Decisão	<i>Descentralização Vertical</i>	Divisão administrativa do trabalho Sistemas de autoridade formal, fluxos regulados, constelações de trabalho e processos de decisão <i>ad hoc</i>
	<i>Descentralização Horizontal</i>	Divisão administrativa do trabalho Sistema de comunicação informal, constelações de trabalho e processos decisórios <i>ad hoc</i>

Fonte: Mintzberg (1995).

Seguindo o mesmo pensamento de relacionar estrutura e desempenho, Mintzberg (1995) desenvolveu um modelo de estrutura de organização baseado em cinco partes distintas, que se modelam de acordo com a definição dos parâmetros delineadores da estrutura da empresa.

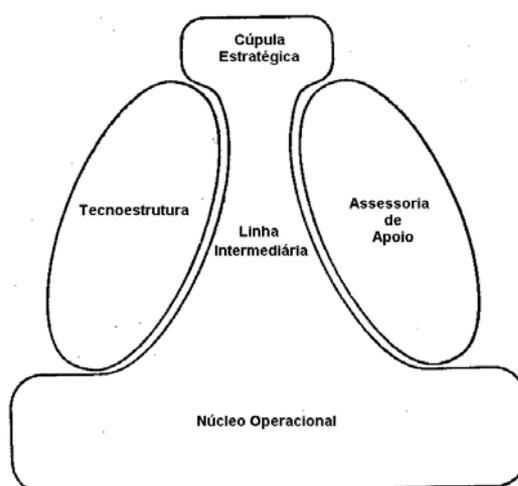


Figura 3.1 - As cinco partes básicas da organização.

- *Núcleo operacional* – engloba os operadores que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou a prestação de serviços. Possui quatro funções principais, assegurar as entradas para a produção, transformar as entradas em saídas, distribuir as saídas e dar suporte direto para as entradas, transformações e funções de saída.
- *Cúpula estratégica* – responsável de assegurar que a organização cumpra a missão de maneira eficaz e de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou, de outra forma, exercem poder sobre a organização.
- *Linha intermediária* – elo de ligação entre o núcleo operacional e cúpula estratégica composto por gerentes com autoridade formal dentro da organização.
- *Tecnoestrutura* – analistas que não pertencem ao fluxo operacional de trabalho e que prestam serviços à organização atuando sobre a tarefa dos outros.
- *Assessoria de apoio* – unidades especializadas criadas para apoiar a organização em aspectos não relativos ao fluxo operacional de trabalho.

As diferentes configurações dos parâmetros delineadores influenciam as partes da organização de maneira diferente, dando-se origem a cinco possíveis configurações para a configuração da estrutura. Para cada configuração, uma parte básica diferente da organização atua como peça chave na estruturação.

4.1 *Estrutura Simples*

A estrutura simples é caracterizada por possuir uma pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho pouca diferenciação entre suas unidades e reduzida hierarquia administrativa.

Essa estrutura faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação, além de não utilizar ferramentas no com o intuito de padronização.

Sua coordenação é baseada na supervisão direta, onde a parte chave da organização é a cúpula estratégica. O principal parâmetro delimitador é a centralização, tanto vertical como horizontal.

Normalmente essa estrutura é encontrada em organizações pequenas e jovens, com sistemas técnicos não sofisticados, situadas em ambientes dinâmicos, com grande hostilidade ou necessidade de centralização no gerente de topo.

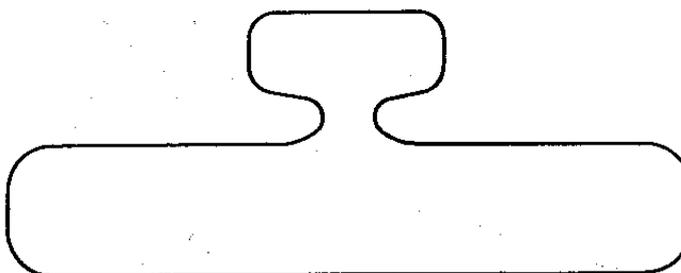


Figura 3.1.1 - A configuração “Estrutura Simples”.

3.2 *Burocracia Mecanizada*

A estrutura burocracia mecanizada é caracterizada por ser altamente especializada, com tarefas rotineiras e procedimentos padronizados, por possuir alta regulamentação interna, grandes unidades de trabalho, poder de decisão relativamente centralizado e nítida distinção entre linha administrativa e assessoria.

O principal mecanismo de coordenação é a padronização dos processos de trabalho, sendo que a parte chave da organização é a tecnoestrutura.

Seus principais parâmetros delineadores são a formalização do comportamento, a especialização do trabalho, o agrupamento de grandes unidades de forma funcional com centralização vertical, mas descentralização horizontal parcial do poder de decisão.

A burocracia mecanizada normalmente é uma organização madura e grande, com sistema técnico regulado e não automatizado, inserida em um ambiente simples e estável.

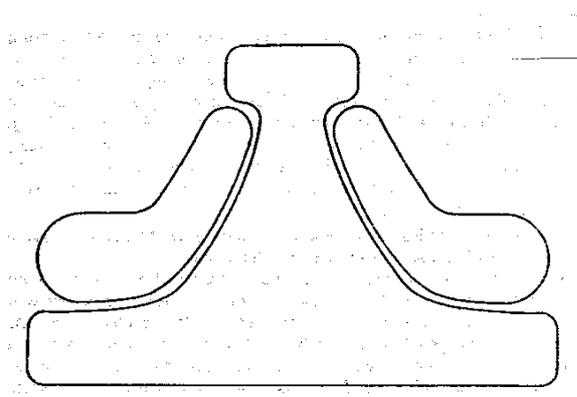


Figura 3.2.1 - A configuração "Burocracia Mecanizada".

3.3 *Burocracia Profissional*

A estrutura burocracia profissional é caracterizada por utilizar a padronização das atividades como forma de coordenação, juntamente com os parâmetros delineadores de treinamento e doutrinação.

O núcleo operacional é formado por profissionais fortemente treinados que passam a ter um controle considerável sobre o próprio trabalho.

A burocracia profissional costuma ser uma organização com sistema técnico não regulado e não sofisticado, mas com um ambiente complexo, porém estável.

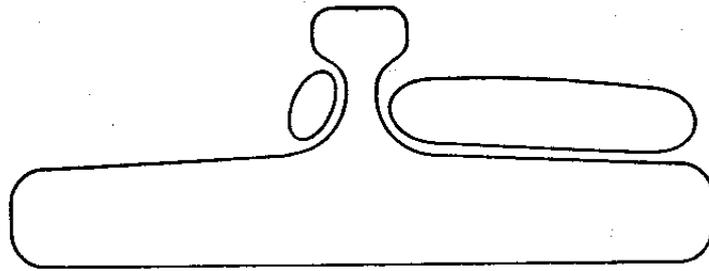


Figura 3.3.1 - A configuração "Burocracia Profissional".

3.4 *Forma Divisionada*

A forma divisionada é caracterizada por apoiar-se no agrupamento de unidades com base no mercado, o que minimiza a interdependência entre as divisões e faz com que cada uma dessas divisões opera quase de maneira autônoma.

O principal mecanismo de coordenação é a padronização dos resultados e a parte principal da organização é a linha intermediária, o que resulta em uma descentralização vertical limitada do poder de decisão.

Essa forma de organização é mais comum em mercados diversificados, entre entidades mais velhas e de grande porte.

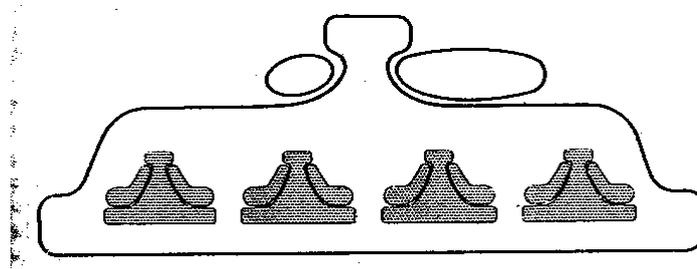


Figura 3.4.1 - A configuração "Forma Divisionada".

3.5 *Adhocracia*

A adhocracia é caracterizada por ser capaz de alocar peritos de diferentes especialidades em equipes de projeto, caracterizando uma organização orgânica. Dentre as formas organizacionais definidas por Mintzberg, ela é a configuração que demonstra menor relevância para com os princípios clássicos da administração, especialmente para a unidade de comando.

A parte chave da organização é a assessoria de apoio e o principal mecanismo de coordenação é o ajustamento mútuo.

Os principais parâmetros delineadores são os instrumentos de interligação, a descentralização horizontal seletiva do poder de decisão, a especialização do trabalho e o treinamento dos profissionais.

Essa configuração é usualmente encontrada em ambientes complexos e dinâmicos, em empresas jovens, com sistema técnico sofisticado e, muitas vezes, automatizado.

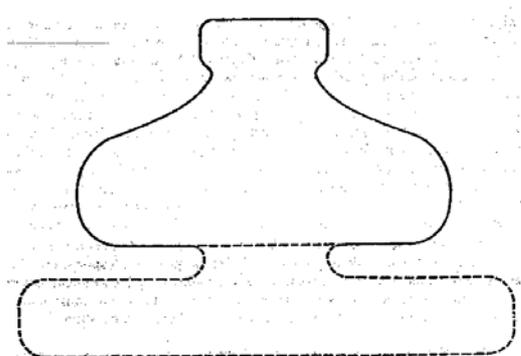


Figura 3.5.1 - A configuração "Adhocracia".

Mesmo definindo cinco formas básicas de configuração estrutural, Mintzberg chama a atenção que sua teoria não impede a existência de uma sexta configuração. Ele apenas ressalta que "[...]para manter a harmonia de nossa teoria, ela [a nova configuração] deve ter seu próprio e único mecanismo de coordenação, e uma sexta parte da organização deve dominá-la" (MINTZBERG, 1995, p.288).

Nessa linha de raciocínio surgem outras formas de configuração, como o caso da configuração missionária.

3.6 Configuração Missionária

A forma missionária introduz uma sexta parte chave da organização, a ideologia. O seu principal mecanismo de coordenação é a socialização e o parâmetro delineador de destaque é a doutrinação.

A ideologia é a parte principal da organização, sendo que ela é construída ao redor de uma missão inspiradora, mudar a sociedade de alguma forma, ou mudar os próprios membros da organização ou apenas para promovê-los com uma experiência única.

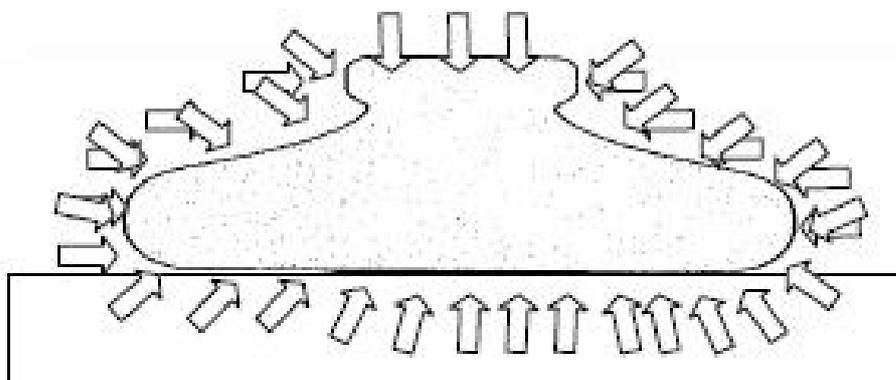


Figura 3.6.1 - A configuração “Estrutura Missionária”.

A ideologia mencionada na configuração missionária pode ser descrita como um sistema de influência na qual uma entidade é baseada. Da mesma maneira, outras bases podem ser utilizadas, tais como a autoridade, a *expertise* e a política.

A ideologia, juntamente com a autoridade e a *expertise* pode ser considerada base legítima para a justificativa do poder. Em contrapartida, o sistema de política reflete o poder que é tecnicamente ilegítimo nos meios que usa e, às vezes, nos fins que promove.

3.7 Configuração Política

O cientista político Graham Allison (1971) caracteriza a organização política como resultado dos jogos existentes dentro dessas organizações. Ele descreve esses jogos como “intrincados e sutis, simultâneos e sobrepostos” (GRAHAM apud MINTZBERG, 2001, p186), as que são regidos por certas regras: “algumas regras são explícitas, outras implícitas, algumas regras são claras, outras nebulosas. Algumas são muito estáveis, outras sempre em mutação. A coleção de regras, porém, define o jogo” (GRAHAM apud MINTZBERG, 2001, p186).

Todas as organizações convivem com política e com conflitos dentro de sua organização. Entretanto, apenas aquelas que são dominadas pela política são denominadas organizações políticas. A característica mais básica dessa organização é a ausência de qualquer uma das formas de ordem encontrada nas organizações convencionais.

Apesar de estar presente em qualquer organização, poucas são as organizações que podem manter a atividade política por muito tempo. Suas conseqüências determinam que o conflito deva se moderar, mais cedo ou mais tarde, antes que a destruição da organização ocorra. Isso porque o propósito de uma organização é produzir bens e serviços, e não proporcionar uma arena na qual as pessoas se digladiem.

Dessa forma, mesmo o sistema de política necessário em uma organização para corrigir certas deficiências dos outros sistemas de influência e proporcionar formas de flexibilidade desencorajadas pelos outros sistemas, organizações políticas devem migrar para uma configuração onde a política existe, mas deixa de ser dominante sobre os outros fatores.

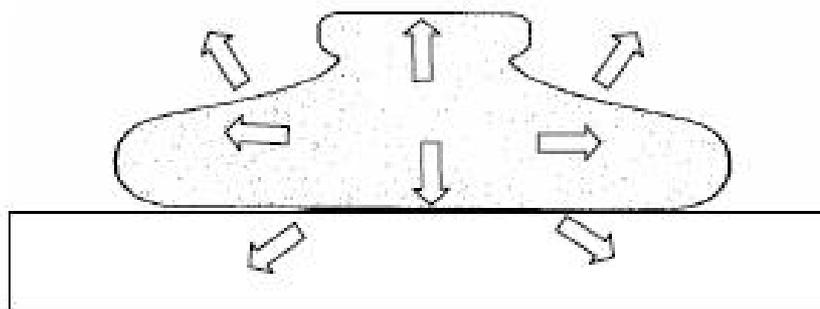


Figura 3.7.1 - A configuração “Estrutura Política”.

Ao assumir que novas configurações possam existir, além das cinco básicas inicialmente definidas, Mintzberg (1995) propõe que essas configurações sejam usadas apenas como referência, já que dificilmente uma estrutura se define unicamente de acordo com uma configuração e que a teoria certamente carrega aspectos simplificadores em comparação com as estruturas das organizações reais.

Dessa forma, mais útil é considerar a organização dentro do “pentágono das configurações” que, através da busca pela harmonia em sua estrutura, é conduzida na direção de uma das configurações básicas.

Além disso, Mintzberg sugere a hipótese da criação. “A estruturação eficaz algumas vezes exige a criação de novas configurações, uma original e ainda congruente configuração dos parâmetros delineadores e fatores situacionais” (MINTZBERG, 1995, p.291).

Ele ressalta que essa hipótese transcende as duas primeiras hipóteses de consistência e congruência, desde que esteja compatível com as solicitações das mesmas.

4 ANÁLISE DO PROBLEMA

Nessa etapa do estudo, procura-se levantar dados para direcionar a análise da configuração da ASMSP. Essa coleta ocorre através de diferentes fontes de informação, abrangendo bancos de dados existentes na empresa, conversa com funcionários da empresa e associados e até pesquisas de opiniões.

Em adição, tenta-se identificar as características mais adequadas para a estrutura da ASMSP, permitindo que essa seja moldada de maneira adequada e eficiente, de acordo com a realidade da associação.

4.1 *Levantamento de Dados*

Para avaliar cada um dos serviços prestados pela empresa, foram utilizadas três formas diferentes de captação de informações. Nessa avaliação, poder ser considerado que foram analisados os recursos e pessoas que compõem o serviço, como a organização do trabalho se dá para que o serviço possa ser entregue e de que maneira esse serviço é entregue ao associado.

A primeira forma de captação foi uma entrevista com os diretores de cada um dos departamentos responsáveis pelo serviço em questão. Nessas entrevistas, foi demandado que o diretor descrevesse exatamente como o processo é realizado.

A segunda fonte de informação foi a entrevista com os profissionais do núcleo operacional de cada serviço em questão. Muitas vezes, a tarefa foi desenhada de uma maneira idealizada pelos diretores, mas é entendida de maneira diferente por esses funcionários.

Por fim, a última fonte de informação utilizada foi a observação de vários ciclos de prestação de serviços por parte do autor. Mesmo não estagiando na empresa em questão, o autor sempre se preocupou em visitar constantemente a ASMSP, visando comparar tudo o que lhe era

descrito pelos funcionários da empresa com o que realmente podia ser observado no dia a dia. Essa terceira fonte de informação também é necessária, pois tanto os diretores como operadores do processo podem descrever a atividade desempenhada de maneira diferente do que como ela é verdadeiramente realizada.

Em relação à análise do valor e o grau de satisfação do associado em relação a cada um dos serviços prestados, a primeira forma de coleta de informações foi a entrevista com os diretores responsáveis por cada um dos serviços. Essa parte da coleta de informações visava verificar qual é o valor e qual é o grau de satisfação que a empresa acredita possuir cada um dos serviços.

Na segunda parte da coleta de informações, foi desenvolvido um pequeno questionário (Apêndice I) solicitando que os associados dessem notas de 0 à 5 para cada um dos serviços, de acordo com o valor que cada um dos serviços possui para associado em questão e de acordo com o grau de satisfação em relação ao serviço prestado.

Para que não existam dúvidas em relação à escolha do tipo de pesquisa utilizada para a coleta de informações, algumas observações devem ser destacadas.

A primeira é a de que foi escolhido um questionário simples, sem a necessidade de justificar as notas dadas para os dois critérios em questão, para que um maior número de associados pudesse participar da pesquisa. Como o objetivo era determinar quais eram os serviços mais importantes e com maior potencial de melhorias, dentre todos os serviços prestados, sem identificar ainda informações mais profundas e específicas, o tipo de questionário escolhido atinge perfeitamente os objetivos definidos, não podendo ser considerado superficial ou simplista demais.

Poderia ser questionado o fato de um questionário simples como o utilizado não conseguiria captar o real valor de um serviço, caso fosse assumido que os associados tenderiam a avaliar erroneamente e dar um valor baixo para serviços que eles não utilizam com frequência. Para rebater tal hipótese, assumimos que quanto maior o valor do serviço prestado para o associado, maior será a demanda verificada por esse serviço. Dessa forma, um serviço que não é frequentemente utilizado pelo associado não possui um valor elevado. Isso porque utilizar o serviço é a forma mais direta que o associado tem de demonstrar se o serviço lhe traz algum benefício, ou seja, se ele possui valor.

Uma segunda observação é a de que foi considerado que o público dos associados que não visitam com frequência a sede da associação pode não ter feito parte da amostra observada em nossa pesquisa, dado que ela foi realizada na sede em um curto espaço de tempo. Esse tipo de público provavelmente utiliza apenas o serviço de colônia de férias, pois não é um serviço que é utilizado com a mesma frequência que os outros serviços e que possui fatores sazonais. Como o mês de Setembro não é um mês de grande utilização das colônias, pode ser que de todos os entrevistados, nenhum deles faça parte desse público específico.

Entretanto, como poderá ser observado mais adiante, a colônia de férias está entre os serviços de maior valor agregado. Sendo assim, esse seria o mesmo resultado caso fosse entrevistado um grupo que, de todos os serviços prestados, utiliza apenas o de colônia de férias. Dessa maneira, pode-se concluir que, mesmo esse público não fazendo parte da amostra, suas opiniões em relação aos valores dos serviços prestados foram levadas em consideração.

Sobre os aspectos qualitativos dos serviços, não abrangidos pelo questionário, dado que não foi solicitado nenhum tipo de justificativa para as notas dadas, foi formado um grupo focal com a presença de 15 associados escolhidos aleatoriamente, dentre os que estavam na sede social da empresa na quinta-feira, dia 14/09/2006. Dessa forma, alguns aspectos puderam ser discutidos, melhorando a confiabilidade dos dados obtidos.

Por fim, foi obtido acesso aos bancos de dados da empresa tentando confrontar a graduação de valor de cada um dos serviços com o nível de utilização dos mesmos. Nessa comparação, também foi assumido que quanto maior o valor do serviço prestado para o associado, maior seria a demanda verificada por esse serviço. Essa etapa finalizou o processo de levantamento de dados inicial do estudo em questão.

A segunda etapa de coleta de dados possui um objeto diferente do que já foi descrito. Inicialmente, a preocupação era de ser ter uma idéia de como os serviços funcionavam, seus valores e sobre o grau de satisfação do associado. Nessa segunda etapa, após a identificação dos principais pontos a serem estudados, o objetivo passou a ser captar informações aprofundadas sobre serviços específicos.

Dessa forma, um segundo questionário foi elaborado para que esse objetivo fosse atendido. Os serviços tratados no questionário foram os serviços de colônias de férias, departamento médico e salão de beleza, dado que foram esses os três principais serviços apontados pelo

levantamento de dados inicial. Nesse questionário, foram realizadas entrevistas individuais com 60 associados.

O menor número de entrevistados nessa etapa de coleta de dados visa possibilitar a captação de informações mais qualitativas sobre os serviços, questão que se tornaria impossível para uma amostra muito grande, no curto espaço de tempo disponível para a realização do estudo.

Tentando-se evitar vícios na amostragem, o autor teve a preocupação de realizar essas entrevistas em duas etapas. A primeira foi realizada na quinta-feira, dia 05/10/2006, durante o período da manhã. A segunda etapa foi realizada na terça-feira, dia 10/10/2006, no período da tarde. Metade dos entrevistados foi abordada na primeira etapa da pesquisa e a metade restante na segunda etapa.

Sobre o serviço de colônia de férias, foram entrevistados 20 associados, de ambos os sexos e todas as idades. O Apêndice J relaciona as perguntas realizadas nessa pesquisa. Essa pesquisa busca levantar a importância dos serviços para os associados e o nível de satisfação com os serviços do departamento de colônia de férias.

Sobre o serviço do departamento de saúde, foram entrevistados 20 associados, de ambos os sexos e idades, divididos em 5 grupos de 4, correspondendo a cada uma das cinco especialidades do departamento. O Apêndice K relaciona as perguntas realizadas nessa pesquisa. A pesquisa busca conhecer a importância e satisfação com os serviços do departamento de saúde, incluindo a farmácia.

Sobre o serviço do departamento de salão de beleza, foram entrevistados 20 associados, sendo que 10 homens e 10 mulheres. O Apêndice L relaciona as perguntas realizadas nessa pesquisa. A pesquisa busca conhecer a importância e satisfação com os serviços do departamento de salão de beleza.

Durante a entrevista, de acordo com as respostas dadas pelos entrevistados, outras perguntas mais específicas foram realizadas. Sempre que relevantes, essas situações foram citadas nesse estudo, justificando a informação fornecida em cada um dos casos.

Essas informações foram utilizadas em conjunto com as outras captadas na primeira etapa de coleta a fim de analisar profundamente os três serviços anteriormente citados, possibilitando o

autor realizar uma análise crítica e propor as mudanças necessárias, de acordo com o objetivo desse estudo.

4.2 *Determinação do valor dos serviços*

Para que a ASMSP consiga realizar sua missão de oferecer aos seus clientes serviços que lhe proporcionem uma melhor qualidade de vida, é necessário para a empresa possuir o conhecimento de qual é o valor que cada serviço oferecido pela empresa possui para seus associados.

Iniciando a determinação do valor dos serviços prestados na visão do cliente, foi realizado um questionário com uma amostra dos associados. Esse questionário foi feito no período de 14/09/2006 à 22/09/2006, onde os associados davam notas para o valor e para o grau de satisfação de cada um dos serviços em uma escala de 0 à 5, sendo que 0 correspondia a nenhum valor e 5 ao valor e satisfação máximos.

A pesquisa contou com a participação de 613 associados e apresentou os seguintes resultados:

Tabela 4.2.1 - Resultado da pesquisa de opinião sobre o valor de cada serviço para o associado.

VALORES	0	1	2	3	4	5	Média Ponderada
<i>Dep. Jurídico</i>	21	47	61	251	171	62	3,13
<i>Salão de Beleza</i>	2	7	15	139	239	211	4,02
<i>Dep. De Saúde</i>	11	20	45	74	113	350	4,13
<i>Farmácia</i>	18	37	52	138	267	101	3,47
<i>Colônias</i>	7	18	31	53	102	402	4,33
<i>Academia</i>	37	73	159	251	65	28	2,52
<i>Cursos</i>	44	86	131	223	87	42	2,57
<i>Cestas Básica</i>	33	62	121	199	143	55	2,85

Fonte: Autor.

Tabela 4.2.2 - Resultado da pesquisa de opinião sobre a satisfação do associado de cada serviço.

SATISFAÇÃO	0	1	2	3	4	5	Média Ponderada
Dep. Jurídico	24	51	91	211	194	42	3,02
Salão de Beleza	21	15	53	181	197	146	3,56
Dep. De Saúde	23	87	72	173	120	138	3,13
Farmácia	23	37	63	148	263	79	3,35
Colônias	7	43	101	134	115	213	3,54
Academia	48	202	188	82	65	28	2,00
Cursos	71	96	151	219	34	42	2,29
Cestas Básica	56	79	169	131	123	55	2,57

Fonte: Autor.

Como pode ser observado na tabela 4.2.1, os três serviços que receberam as maiores médias ponderadas na pesquisa foram os serviços de colônias de férias, o do departamento de saúde e o do salão de beleza. Portanto, esses foram identificados como sendo os serviços que mais possuem valor para os associados.

Já na tabela 4.2.2, é possível visualizar os resultados obtidos sobre o grau de satisfação dos associados em relação aos serviços prestados. Nota-se que os serviços que possuem maior grau de satisfação são os serviços de colônias de férias, o de salão de beleza, o de farmácia e o do departamento de saúde. Vale destacar que os três serviços que mais possuem valor para os associados também estão entre os quatro primeiros em relação ao grau de satisfação do associado com o serviço prestado.

Entretanto, acredita-se que não os resultados da tabela 4.2.2 não podem ser levados em consideração sem atentar para o fato de que quanto maior a expectativa do cliente em relação ao serviço, maior será a cobrança em relação ao mesmo serviço. Ou seja, as pessoas tendem a analisar os serviços que possuem maior valor de maneira mais crítica do que os serviços considerados não tão importantes.

Sendo assim, é de grande utilidade observar conjuntamente os dois dados, verificando o distanciamento entre o grau de satisfação e o valor para cada serviço. Dessa forma, será explicitado o GAP entre a satisfação do associado e o valor que esse serviço possui para o mesmo. A figura 4.2.1, ilustra esse GAP.

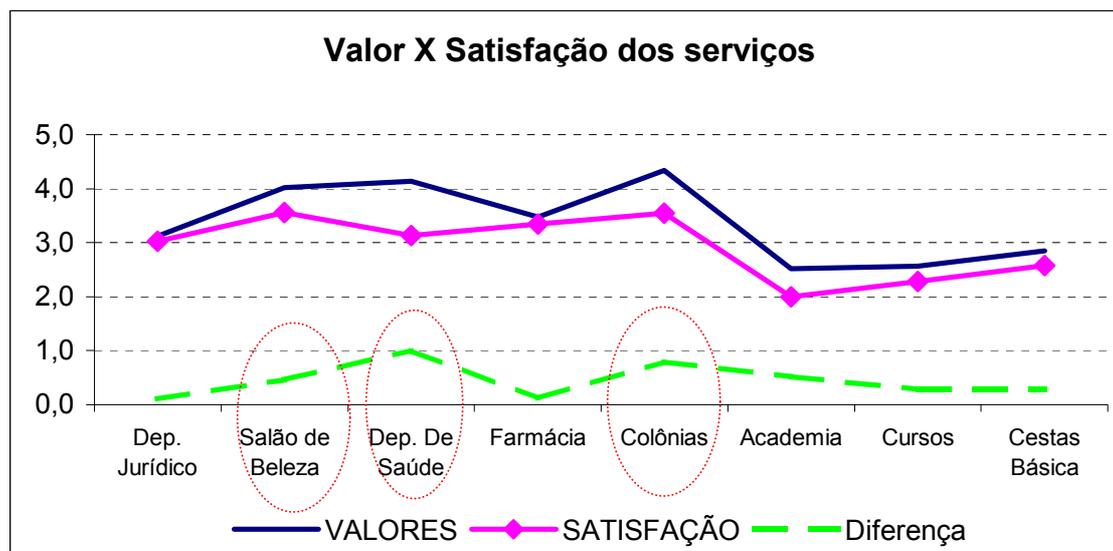


Figura 4.2.1 - Comparação entre valor e grau de satisfação dos associados em cada um dos serviços.

Fonte: Autor.

Como pode ser observado na figura 4.2.1, os serviços que possuem uma maior diferença entre o valor que eles possuem e o grau de satisfação do associado são os serviços de colônias de férias, o do departamento de saúde e o do salão de beleza. Dessa forma, esses são os serviços que possuem maior potencial para melhoria e serão os serviços que serão mais profundamente analisados.

Deve ser destacado que para realizar todas as pesquisas e análises, os serviços não foram divididos em categorias, ou seja, nenhum tipo de diferenciação foi realizado entre os mesmos.

Em diversos casos, um dos fatores mais significativos para diferenciar análises sobre serviços e produtos é o valor monetário que pagamos para os utilizarmos. Entretanto, como na maioria dos serviços prestados pela ASMSP, o associado não deve pagar nada além da mensalidade para usufruí-lo, ele não tem como saber o quanto está pagando para utilizar cada um do serviço. Esse fato permite afirmar que o associado não considera o quanto ele paga por cada um dos serviços em sua avaliação de valor e satisfação, o que permite agrupar todos os serviços em uma categoria única

5 CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL DA ASMSP

Após a identificação de quais são os principais pontos estruturais que devem ser desenvolvidos, pode-se iniciar o estudo visando identificar como atuar em cima desses aspectos.

Entretanto, antes de analisar como a configuração estrutural da ASMSP poderia ser modificada a fim de alcançar melhorias nos serviços prestados, é necessário estudar como se encontra atualmente essa configuração. Somente dessa maneira se torna possível identificar os pontos falhos e sugerir as mudanças necessárias.

Conforme pode ser observado na argumentação teórica desse estudo, Mintzberg (1995) define diversos pontos a serem estudados a fim de definir a configuração estrutural que melhor define cada uma das organizações. Entretanto, deve ser destacado que quase sempre alguns pontos são mais importantes para uma determinada organização do que para outra, e vice-versa.

Sendo assim, o foco desse capítulo será identificar os principais fatores situacionais e parâmetros delineadores que influenciam a configuração estrutural da ASMSP. Os pontos menos significativos serão citados, porém não serão tratados com tanta profundidade como os pontos mais importantes.

Deve ser explicitado que essa análise será realizada tanto para a ASMSP como um todo, mas também para os serviços identificados como os mais importantes, ou seja, para a colônia de férias, o departamento de saúde e o departamento de salão de beleza. Esses departamentos serão chamados de departamentos-chave.

5.1 Fatores Situacionais

5.1.1 Idade

A ASMSP é uma organização não tão recente. Sua fundação ocorreu no ano de 1946 e, em 2006, a empresa completou 60 anos de existência. Deve ser lembrado que, em 1988, a mudança da constituição de nosso país legalizou a agregação dos servidores públicos em sindicatos, fato esse que mudou quase que por completo a missão da empresa e alterou de forma muito significativa as atividades realizadas pela empresa, como que se naquele momento uma nova empresa iniciasse suas atividades.

Entretanto, esse fato não resultou em mudanças nas pessoas que exerciam as atividades na ASMSP nem no modo como as atividades eram realizadas. Sendo assim, pode ser dito que uma nova empresa nascera naquele momento, mas nascera uma empresa que trabalhava da mesma maneira que a antiga ASMSP.

Sendo assim, objetivando estudar os impactos da idade da ASMSP como um de seus fatores situacionais, não deve ser considerado uma empresa de pouca idade, de apenas 18 anos, e sim a ASMSP fundada em 1946.

Os departamentos chave são mais jovens, dado que nenhum desses serviços foi criado na inauguração da empresa. Os serviços foram iniciados depois da mudança da constituição, o que garante que todos os três departamentos possuem menos de 18 anos, caracterizando-os como jovens.

5.1.2 Dimensões

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 60 funcionários em sua sede social, mais os funcionários que trabalham exclusivamente em uma das três colônias de férias que a empresa possui. Sendo assim, seu quadro de funcionários total se aproxima de 95 postos de trabalhos fixos, fora os trabalhadores temporários que a empresa contrata para atender suas necessidades nos períodos de alta temporada das colônias.

Outro ponto importante sobre sua dimensão é o número de associados que possui. São cerca de 30.000 associados em todo o estado de São Paulo.

Os departamentos-chave também possuem dimensões reduzidas. O maior deles é o departamento de saúde é o que conta com o maior número de funcionários. São treze funcionários. Mesmo assim é um departamento considerado pequeno, como os outros dois.

Já o número de clientes muda de acordo com o departamento chave que está sendo tratado. Entretanto, todos possuem um número potencial máximo de clientes, que é o número de associados da ASMSP que, como dito anteriormente, gira em torno de 30.000.

Segundo Mintzberg (1995), quanto maior a idade da organização, mais formalizado será o seu comportamento, justificado pela tendência dos funcionários de encararem as situações do dia a dia como se fossem as mesmas situações que se repetissem, desde a fundação da empresa.

Anteriormente a mudança da constituição de 1988, a ASMSP não prestava os mesmos serviços sociais que realiza hoje. Dos oito serviços prestados atualmente, apenas o departamento de colônia de férias e o departamento jurídico existiam naquela época. Todos os demais serviços são alterações feitas após 1988.

Entretanto, mesmo com a adição dos novos serviços, a empresa não se preocupou em encontrar a melhor maneira de trabalhar. A maneira como o trabalho era realizado em outros serviços foi estendida para os novos serviços, simplesmente porque tudo já era feito daquela maneira. Sendo assim, pode-se concluir que a idade da empresa influenciou suas novas atividades, não permitindo inovações ao enfrentar novas situações, exatamente como expõe Mintzberg (1995).

Em relação aos departamentos-chave, a maneira como o trabalho é realizado não é tão influenciada pela idade dos departamentos. Apesar de serem departamentos jovens, eles possuem um trabalho formalizado como no resto da empresa.

O termo formalizado não será utilizado para representar uma operação que segue padrões técnicos, mas sim padrões criados pelos próprios operadores, desenvolvidos apenas pela experiência dos mesmos. Se o núcleo operacional realiza uma atividade formalizada, não é porque ela foi previamente estudada, possibilitando definir a melhor forma de realizar essa operação, mas simplesmente porque ela sempre foi realizada dessa maneira.

Um outro ponto que influencia a forma de trabalho da ASMSP é a dimensão da empresa.

A hipótese de Mintzberg (1995) é a de que quanto maior a organização, mais elaborada sua estrutura será. A ASMSP é uma empresa de médio porte que realiza tarefas consideravelmente especializadas, possui unidades diferenciadas e componentes de administração que devem ser mais desenvolvidos que de uma empresa de menor porte. Dessa forma, sua estrutura possui linhas bem definidas entre os cinco elementos de sua organização, juntamente com instrumentos de coordenação mais bem desenvolvidos do que de outras empresas de menor porte.

Além disso, a maior especialização de tarefas em resulta em uma maior formalização e padronização do trabalho. As atividades são simples e repetidas diversas vezes durante um dia de trabalho. Esse fato impulsiona a empresa a padronizá-las, facilitando tanto a administração como a operacionalização da atividade.

Já nos departamentos chave, a dimensão dos departamentos também não possui forte influência sobre a estruturação do trabalho. Da mesma forma que a idade não é um fator de primeira linha, a dimensão mediana da empresa não diminui a formalização das atividades realizadas.

5.1.3 Sistema Técnico

Observando-se as atividades desempenhadas pelo objeto de estudo, seu sistema técnico pode ser caracterizado como um sistema de produção em massa, onde existe a produção de muitos itens padronizados. Os serviços da empresa em questão são basicamente os mesmos para qualquer que seja o associado que está demandando, existindo apenas algumas pequenas variações.

No departamento de colônia de férias, devido às normas da empresa, as atividades são extremamente formalizadas, dificilmente ocorrendo variações. Todos os assuntos que tratam da utilização das colônias de férias devem seguir o regulamento vigente, o que favorece a padronização das atividades e formalização do comportamento, indicando um sistema de produção em massa.

No departamento de saúde, a maneira como as atividades são desempenhadas muda um pouco. Por tratar de assuntos referentes à saúde do associado, cada atendimento é uma prestação de serviço diferente. Pelo fato de alguns procedimentos no atendimento não serem iguais para todos os associados, abre-se espaço para que esse departamento seja menos padronizado que o anterior. Entretanto, essa diferença ainda não permite que o departamento possa ser classificado como um sistema de produção por unidade.

A situação se repete no departamento de salão de beleza. Apesar de existirem variações no corte de cabelo de cada associado, ou na maneira como o associado pinta a unha, ou com qual cor, não pode ser dito que cada atendimento é uma prestação de serviço personalizada. Guardadas devidas proporções, certamente esse serviço deveria ser tratado como um serviço padronizado, de produção em massa, como a de uma loja de serviço, onde o serviço prestado é basicamente o mesmo, não importando o cliente.

Deve ser dito que, apesar da ASMSP como um todo trabalhar basicamente como um sistema de produção em massa e de utilizar a formalização do trabalho, mesmo que em alguns departamentos mais e outros menos, essa formalização é feita de maneira improvisada.

Não existe nenhuma parte da empresa responsável por desenvolver a padronização e formalização das atividades, chamada comumente de tecnoestrutura. Certamente esse é um

ponto a ser discutido com mais cautela, dado que o desenvolvimento dessa parte básica da organização seria útil para as mais diversas atividades, desempenhadas pelos mais variados departamentos.

Atualmente, a formalização utilizada é apenas a continuidade do serviço prestado pelos funcionários mais antigos. Algumas pequenas mudanças são sugeridas pelos chefes dos departamentos, mas também não são decisões baseadas em estudos pesquisas na área.

Apesar de cada um dos departamentos possuir um chefe, esse não exerce funções de supervisão do trabalho. As atividades são desempenhadas da maneira como sempre foram, sem nenhum tipo significativo de controle sobre a operação.

5.1.4 Meio Ambiente

É de vital importância que uma empresa conheça o meio ambiente onde ela está inserida. Entretanto, esse fato é importante para que ela saiba exatamente como enfrentar as situações que esse meio impõe para a empresa. Em outras palavras, não importa realmente o ambiente em que se encontra, mas sim a maneira como essa empresa enfrenta o meio ambiente que a circunda.

O ambiente da ASMSP pode ser muito bem descrito como sendo um ambiente relativamente simples, pouco dinâmico, com baixa diversificação e pouco hostil.

Simples porque os serviços prestados pela empresa aos seus associados, na sua maioria, são serviços de fácil realização que não demandam conhecimentos aprofundados. A organização de um curso, os serviços de uma academia ou a revenda de cestas básicas não podem ser caracterizados como serviços complexos.

O departamento de saúde pode ser citado como contrário ao que foi afirmado anteriormente. Esse fato comprova que embora seja conveniente analisarmos o ambiente de uma organização como uniforme, isso raramente ocorre, e a maioria das organizações está inserida em ambientes múltiplos.

Com isso, é importante saber como enfrentar esse ambiente múltiplo, organizando-se estruturalmente de modo que uma parte da organização não seja prejudicada por estar inserida em uma empresa que possui características gerais diferentes dessa área em questão.

Sobre o dinamismo do ambiente, ele é justificado pelo fato da empresa realizar serviços que visam atender as necessidades dos associados. Certamente, não existe nenhum ser mais dinâmico do que o homem e suas necessidades também são fatores que despontam entre os mais mutáveis. Com isso, serviços que atendem a essas necessidades não podem ser estáveis, dado que as necessidades se modificam a todo o momento.

Observando-se agora o número de serviços prestados, a ASMSP fornece apenas oito serviços fim para seus associados. Essa diversificação é relativamente baixa e é resultado do custo de fornecimento dos serviços. Nesse setor, esta é uma variável importante a ser considerada e, sendo assim, apenas um pequeno número de serviços acaba sendo realizado, o que diminui a diversidade do mercado.

A baixa diversificação do mercado corrobora o atual delineamento de unidades praticado pela empresa, o de delineamento por função. Esse padrão é observado em todos os departamentos da empresa.

Por fim, sobre a hostilidade do ambiente, a ASMSP atua em um mercado onde a concorrência não é um fator de grande disputa. Como já foi comentado nesse estudo, a maioria das associações existentes no mercado atende a um tipo de profissional restrito, sendo que dificilmente ocorre a migração de associados de uma associação para outra. A disputa nesse mercado é para conquistar um trabalhador da classe que ainda não é associado à empresa, mas que por se enquadra na classe atendida pela empresa, é um associado em potencial.

Um departamento que deve ser analisado a parte da ASMSP em relação à hostilidade é o departamento de colônias de férias. Por se tratar do único serviço prestado pela empresa que deve ser pago a parte para sua utilização, seu ambiente acaba sendo um pouco mais hostil dada à concorrência de hotéis e pousadas nas respectivas cidades onde existem as colônias.

A tabela 5.1.4.1 mostra o número de hotéis e pousadas que podem ser consideradas concorrentes da ASMSP nas três cidades onde ela possui instalações. De acordo com o nível

das instalações das colônias, todos os concorrentes se encontram entre estabelecimentos classificados entre duas e três estrelas.

Tabela 5.1.4.1 - Número de hotéis e pousadas onde se localizam as colônias de férias da ASMSP.

	Pousadas	Hotéis	Total
<i>Bragança Paulista</i>	3	9	12
<i>Praia Grande</i>	10	13	23
<i>Santana do Parnaíba</i>	4	5	9

Fonte: Ministério do turismo

O número de concorrentes é maior na cidade de Praia Grande, fato facilmente justificável por se tratar de uma cidade litorânea com mais características turísticas do que as outras duas cidades.

Sendo assim, apesar da maneira como as associações de classe se organizam poupá-las de uma concorrência direta, o serviço do departamento de colônia de férias sofre concorrência de empresas de outro setor, que oferecem serviços similares. Daí a necessidade do departamento de colônia de férias estar apto a responder de maneira eficaz às ações ofensivas de seus concorrentes, de maneira ágil e eficiente, não podendo ser organizada de maneira similar ao resto da entidade.

5.1.5 Poder

O poder dentro da ASMSP certamente é o fator situacional mais importante de todos, dado que ela pode ser caracterizada como uma organização política. Essas organizações políticas possuem a característica de que nenhuma outra forma de estruturação dentro da empresa é praticada de maneira consistente. Com isso, o poder entre as pessoas que participam da organização passa a ser a variável mais importante para definir a maneira como a empresa define a configuração de sua estrutura. No limite, seria uma organização onde tudo o que é definido é baseado em relações de poder dentro da organização.

Devido ao fato de todos os membros da organização buscarem o poder para si, algumas vezes para controlar outros funcionários, outras para controlar as decisões que influenciam seu próprio trabalho, a necessidade de poder dos membros da organização tende a gerar estruturas que são excessivamente centralizadas.

Considerando-se a empresa no geral, o presidente sempre tentou administrá-la da maneira mais centralizadora possível. Todas as decisões que ele julgava ser importante eram tomadas durante reunião da presidência com o conselho e diretoria.

Cada um dos três grupos participantes tem direito a um voto, a presidência, o conselho e a diretoria. Entretanto, a forte influencia do presidente no conselho da empresa, dado que era o presidente quem elegia o conselho, direcionava as decisões para o que o presidente julgava ser a melhor opção.

Essa briga de poderes ocorre freqüentemente nos níveis mais altos da administração. Dentro dos departamentos existe uma tendência natural de centralização de poder devido às características das atividades realizadas. Como a maioria das atividades é fortemente padronizada, o trabalhador passa a ser um mero executor das atividades, deixando todo o processo administrativo centralizado nas mãos de poucos.

Entre os departamentos, a briga por poder também é quase que inexistente. A baixa autonomia que cada departamento possui faz com que o nível de influencia de um departamento no outro seja mínima, pois todo o poder de decisão está centrado na cúpula estratégica.

Além do mais, um comportamento desses certamente não seria autorizado pelo presidente, dado que um chefe de departamento com influencia sobre outros departamentos tende a ser uma ameaça maior para o poder soberano do presidente.

Dito isso, observamos que a ASMSP tende a ter uma estrutura excessivamente centralizada e, por se tratar de uma organização política, esse fator situacional sobressai sobre os outros fatores situacionais da empresa na determinação de estrutura.

5.2 *Parâmetros Delineadores*

Após a identificação dos fatores situacionais da ASMSP, a próxima etapa para definir a estrutura organizacional da empresa é definir os parâmetros delineadores da estrutura. Segundo Mintzberg (1995), definir esses parâmetros é determinar os fatores que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, alterando a maneira como a organização funciona.

5.2.1 *Delineamento de posições Individuais*

5.2.1.1 Especialização da tarefa

Normalmente, os funcionários da ASMSP prestam um serviço quase que completo para o associado, ou seja, a especialização horizontal do trabalho existe, mas é pequena.

No departamento de colônia de férias, o atendente, por exemplo, recebe o associado, faz a reserva para a colônia desejada, faz a conferência dos documentos, verifica o cadastro do associado, inscreve o associado para os sorteios e realiza muitas outras atividades.

Nos departamentos de saúde e de salão de beleza, existe um menor número de atividades que devem ser realizadas pelos atendentes. No departamento de saúde, o médico realiza todas as atividades necessárias para realizar o atendimento.

Já no departamento de salão de beleza, o mesmo funcionário que lava o cabelo e quem o lava, pinta-o, seca-o, etc. Com isso, pode ser afirmado que nesses dois departamentos, as únicas atividades que não são desempenhadas pelos atendentes, sejam eles médicos, barbeiros, manicures, são as atividades de apoio, como a marcação de horário, verificação das condições das instalações, dentre outras.

Certamente nesses departamentos os funcionários realizam menos atividades que no de colônia de férias. Entretanto, esse menor número é decorrente da natureza da atividade realizada. Dessa maneira, pode-se dizer que as atividades do departamento de saúde e do salão de beleza também são medianamente especializadas horizontalmente.

Tratando-se do grau de autonomia da empresa como um todo e dos departamentos chave, pode-se concluir que a especialização vertical do trabalho é elevada. Isso porque o núcleo operacional da ASMSP executa suas tarefas, mas não a planeja nem as controla.

5.2.1.2 Formalização do comportamento

Dentro da ASMSP, como na maioria das empresas realizam a formalização do comportamento, são as atividades do núcleo operacional as mais afetadas. A forma de formalização adotada pela ASMSP é basicamente a formalização pelo fluxo de trabalho.

É importante lembrar que esta formalização refere-se à definição do processo de trabalho por terceiros, mais comumente realizada pelo chefe do departamento ou por colegas de trabalho, sem a participação de uma tecnoestrutura.

Como existem diversos tipos de serviços diferentes prestados pela empresa, e mais de um funcionário realiza a mesma função para atender as características da demanda, a empresa gostaria de formalizar de acordo com a atividade que está sendo performada, não importando qual funcionário que a está realizando, respeitando a divisão do trabalho especificada pela administração.

No setor de colônia de férias, não importa o funcionário que está atendendo o associado, todas as atividades deveriam ser realizadas da mesma maneira. Essa é a maneira que a ASMSP encontra garantir a homogeneidade do serviço prestado. Não é de interesse da empresa que o serviço prestado varie de acordo com o funcionário que o realiza. Com isso, tenta-se formalizar o comportamento do funcionário, visando diminuir ao máximo a variabilidade. Um exemplo seria o tempo de atendimento. Caso um funcionário mude a maneira de realizar as atividades, o tempo de atendimento pode variar, podendo resultar na variação do grau de satisfação do associado.

Entretanto, essa maneira comum de realizar as tarefas não garante por si só a qualidade do serviço. Além de não ter sido desenvolvida com o intuito de realizar o trabalho da melhor maneira possível para o associado, não existem procedimentos de controle trabalhando em parceria com essa formalização. Sendo assim, mesmo a ASMSP realizando atividades de natureza que facilitem a supervisão dos gerentes do departamento, essa vantagem não é utilizada.

No departamento de saúde e no salão de beleza a história se repete. Caso exista muita discrepância entre os serviços prestados entre os diferentes funcionários, os associados podem começar a exigir que o funcionário de sua preferência realize seu atendimento.

Em alguns casos, a falta de padronização poderia ajudar a satisfazer as diferenças entre os clientes. Entretanto, isso mais frequentemente se observa quando o serviço varia de acordo com as necessidades do cliente. No caso da associação, isso não ocorre, e quando a falta de padrão existe, ela é resultado da definição individual de como desempenhar as atividades, ou seja, cada funcionário define sua própria maneira de trabalhar.

Esse fato induz a um desequilíbrio de utilização dos recursos humanos da empresa, sobrecarregando alguns e deixando outros com capacidade ociosa. Tentando evitar essa situação, a empresa poderia formalizar o comportamento de seus funcionários, definindo padrões ótimos de realização das atividades, o que, no caso da ASMSP, acredita-se ser uma boa opção.

Claro que preferências sempre existirão, afinal de contas o que está em questão é a confiança que os associados possuem em determinado médico ou na habilidade de um cabeleireiro específico.

Existe ainda um fato agravante para o departamento de saúde, dado que, normalmente, os prontuários ficam em poder do médico que frequentemente atende a determinado associado.

Com isso, nota-se que a formalização do trabalho não é a única alternativa de ação para tentar diminuir essas diferenças, mas, certamente, ela contribui de maneira significativa.

5.2.1.3 Treinamento e Doutrinação

Devido às atividades desempenhadas pela ASMSP serem altamente racionalizadas, podendo ser facilmente aprendidas, a empresa parece estar mais preocupada em simplesmente demonstrar para o funcionário como a tarefa deve ser realizada, do que realizar uma efetiva doutrinação ou treinamento com funcionário.

Apesar de desejar que os serviços sejam entregues da melhor maneira possível, a empresa não realiza esforços condizentes com esse desejo. O treinamento formal dos funcionários é praticamente nulo, dado que não existe nenhum tipo de programa direcionado para pessoas recém contratadas ou que mudam de área dentro da empresa. Tudo o que o novo funcionário aprende é através do contato direto com a atividade e com os funcionários que já trabalham na área, dificultando a fase de transição para os novos funcionários.

Sobre as normas e regras da empresa, não existe também nenhuma política de doutrinação praticada dentro da ASMSP. A maioria das normas e regras é disseminada através do contrato, no ato da contratação, através de informes divulgados esporadicamente pela cúpula estratégica ou da conversa com os funcionários mais antigos.

As afirmações acima também são válidas para o estudo dos departamentos-chave. Nem mesmo no departamento de saúde onde o trabalho é um pouco mais complexo, não existe nenhum tipo de treinamento. A padronização nesse setor é feita através da padronização de habilidades, mas através das habilidades adquiridas anteriormente a contratação do profissional, sendo atestada por currículo profissional e diplomas adquiridos durante a formação.

Em uma empresa onde os procedimentos de trabalho são detalhadamente definidos e explicados pela tecnoestrutura, talvez o treinamento e a doutrinação possam ser deixados um pouco de lado. Na ASMSP, seus fatores situacionais indicam para uma empresa que necessitaria de pouco treinamento e doutrinação, entretanto, a participação da tecnoestrutura fosse efetiva. Esse é um dos principais pontos falhos na estruturação do trabalho na empresa.

5.2.2 Delineamento da superestrutura

5.2.2.1 Agrupamento das unidades

Para estabelecer o sistema de autoridade formal e compor a hierarquia da organização, a ASMSP baseia-se no procedimento *top-down*. Ele é um procedimento que favorece a empresa na tentativa de alinhar as atividades realizadas por todos seus setores com os objetivos principais da empresa, bem com a sua missão. Por outro lado, ele dificulta a adequação dos setores para suas necessidades mais locais e diárias, dificultando assim a realização de algumas tarefas de setores específicos.

A base para o agrupamento das unidades na ASMSP é o agrupamento de unidades é realizado por processo de trabalho. Observando-se o organograma da empresa, pode-se visualizar que as unidades, caracterizadas pelos departamentos, são determinadas através do tipo de serviço ele irá desempenhar. Cada um dos departamentos está voltado para entregar um serviço diferente para o associado.

Dentro do departamento de colônia de férias, não existe nenhum outro tipo de base utilizada para agrupar unidades internas. Todos os funcionários são tratados da mesma maneira, dado que desempenhas as mesmas atividades.

Internamente ao departamento de saúde, a empresa passa a utilizar o agrupamento por conhecimento ou habilidade. Lá, as diferentes especialidades são agrupadas separadamente, existindo assim um setor para cada uma das cinco especialidades médicas existentes.

O mesmo ocorre no departamento de salão de beleza, onde cabeleireiros, barbeiros e manicures são grupos diferentes e separados dentro do departamento.

A escolha do processo de trabalho e do conhecimento ou habilidade como bases para agrupar as unidades da empresa caracteriza um agrupamento realizado por função. Essa escolha reflete a ênfase dada ao processo e interdependência de escala, além de exibir uma maior preocupação com a especialização dos serviços.

Por outro lado, a estrutura voltada dessa maneira explicita a falta de mecanismos estatuídos de coordenação do fluxo de trabalho, impedindo o ajustamento mútuo entre suas partes e a supervisão direta por parte da gerência.

5.2.2.2 Dimensão da unidade

As unidades na empresa em questão são usualmente pequenas e o principal motivo é o médio porte da empresa combinado com o elevado número de unidades. O que pode ser observado é que as unidades de trabalho são relativamente pequenas devido a ASMSP não possuir um quadro de funcionários suficiente para preencher todas suas unidades com muitos componentes.

Sendo assim, como a empresa possui muitos departamentos, é impossível que suas unidades de trabalhos sejam grandes, mesmo que suas características estruturais apontem para essa direção.

Dessa forma, mesmo o tamanho das unidades sendo influenciado por alguns outros fatores dentro da organização, tais como a formalização existente na empresa ou até mesmo o grau de complexidade da atividade desempenhada pela unidade, no caso da ASMSP eles acabam sendo fatores secundários, não influenciando no aspecto relativo ao tamanho das unidades.

Esse fator influi no tamanho de todas as unidades do núcleo operacional, não importando qual departamento está sendo tratado.

Nas áreas administrativas da empresa, além da natureza do trabalho também apontar para a formação de unidades menores com o aumento de complexidade juntamente com o aumento das interdependências entre seus participantes, o número reduzido de administradores realiza a mesma pressão que no núcleo operacional.

A maioria dos funcionários da empresa encontra-se no núcleo operacional e, mesmo os departamentos administrativos serem em menor número, os funcionários que pertencem a esses departamentos também são.

5.2.3 Delineamento das ligações laterais

5.2.3.1 Sistemas de Planejamento e Controle

Na ASMSP, os sistemas de planejamento e controle são praticamente inexistentes. Como já foi dito em etapas anteriores, a maioria das atividades é realizada de maneira formalizada, mas sem nenhum planejamento. A falta de planejamento, por conseqüente, dificulta ainda mais o controle das operações realizadas.

De acordo com os fatores situacionais da empresa, o sistema de planejamento e controle mais utilizado deveria ser o sistema de planejamento por ação. A indicação da utilização desse sistema não ocorre por acaso. Esse sistema é mais comumente utilizado em organizações arranjadas como uma estrutura funcional, característica marcante e facilmente observada na empresa em questão.

Essa escolha contradiria o enfoque global dado pelo estruturamento *top-down* utilizado pela empresa e mostra que, apesar de estruturar seus departamentos através de uma visão mais ampla, ela deveria realizar o planejamento e controle de cada unidade de maneira mais particular.

Deve ser comentado que não deve ser confundida a formalização do comportamento de seus funcionários com o planejamento e controle por ação. Na verdade, a principal diferença é que a formalização do comportamento é realizada para atividades rotineiras e o sistema de planejamento e controle por ação é utilizado para qualquer atividade, mas que, no limite, torna-se uma formalização de comportamento.

Sendo assim, da mesma forma que seus fatores situacionais apontem para que a ASMSP utilize procedimentos de formalização do comportamento, eles indicam que o sistema de planejamento e controle por ação seja preferível para a empresa a qualquer outra opção.

Nos departamentos-chave, o sistema de planejamento e controle funcionaria da mesma maneira que para o resto da empresa. Talvez no departamento de saúde, que tende a possuir uma maior liberdade de ação, por tratar de um serviço que mais dificilmente pode ser

padronizado, o sistema de planejamento e controle deveria ser diferente, um pouco mais voltado para os resultados globais do que para o planejamento e controle de ações.

5.2.3.2 Instrumentos de interligação

Atualmente, a ASMSP utiliza-se principalmente de posições de interligação como instrumento de interligação entre as posições individuais delineadas em sua estrutura. Entretanto, essa função é utilizada sem incorporá-la em sua estrutura formal. Esse papel normalmente é desempenhado por um dos chefes de cada um dos departamentos ou simplesmente por um funcionário que, devido aos seus contatos pessoais, tenha acesso às unidades que precisam ser contatadas na situação em questão.

Vale destaque o fato de se tratar de uma organização política, o que faz com que, em alguns casos, o respeito pela estrutura formal da empresa seja deixado de lado e os contatos ocorrem de maneira não planejada, sem a utilização dos canais formais criados pela organização.

Além dos empecilhos gerados pela politização da empresa, um outro fato que desencoraja a utilização dos instrumentos de interligação dentro da ASMSP é que esses artifícios são mais utilizados em locais onde a padronização do comportamento não existe ou é desprezível.

Como esse não é o caso, dado que a realidade da ASMSP aponta para a utilização de uma organização mais padronizada, existe uma baixa necessidade de utilização desses instrumentos.

5.2.4 Delineamento do sistema de tomada de decisão

5.2.4.1 Descentralização vertical e horizontal do trabalho

Atualmente, na ASMSP, o poder é fator chave de toda a organização estrutural. Dessa maneira, mesmo que os fatores situacionais da empresa induzam-na a adotar sistemas de descentralização de poder, a organização tende a relutar e manter o poder de decisão nos níveis que não seriam os mais apropriados para o processo em questão.

De acordo com Lawrence e Lorsch (1967), o poder para o processo decisório tende a permanecer no nível em que as informações exigidas podem ser mais bem acumuladas. Esse é um fato que foi comprovado através de diversos estudos ao longo dos últimos anos, mas que certamente não pode ser aplicado ao estudarmos uma organização política, como a ASMSP.

Essa insistência em não descentralizar o poder ocorre tanto em relação à descentralização vertical quanto em relação à descentralização horizontal do trabalho.

Em uma primeira observação, pode-se pensar que o que foi dito acima parece ser um pouco radical de mais. Isso porque, como explicitado anteriormente nesse trabalho, os gerentes também fazem parte da tomada de decisão, juntamente com o presidente e o conselho.

Entretanto, deve-se observar que a tomada de decisão dos fatores mais importantes sempre é tomada em assembleias onde a diretoria, o conselho e a presidência votam, cada um deles com um voto coletivo de seus integrantes. Sendo assim, dois votos são suficientes para que uma decisão seja tomada ou barrada em assembleia.

Com isso, torna-se extremamente importante lembrar que antes da mudança no estatuto da ASMSP alterando a maneira como as eleições para a presidência eram realizadas, era o presidente quem escolhia o conselho e esse era quem elegeria o novo presidente, caracterizando um círculo vicioso de poder.

Ou seja, as decisões mais importantes, mesmo que contra a vontade da diretoria eram tomadas pelo presidente, pois esse tinha grande influencia sobre os membros do conselho. Como

resultado, o poder de tomada de decisão decisório é concentrado quase que totalmente nas mãos do presidente.

O fato de as principais decisões serem votadas em assembleia, e devido ao que foi dito anteriormente, deve ser concluído que o poder dentro da ASMSP é extremamente centralizado, seja no âmbito vertical ou horizontal de centralização.

A figura 5.2.4.1 ilustra a centralização horizontal e vertical na tomada de decisão da ASMSP.



Figura 5.4.2.1 - Centralização vertical e horizontal na tomada de decisão.

Fonte: Mintzberg (1995).

A figura ilustra o poder decisório concentrado nas mãos de um só indivíduo, o presidente da empresa. Ela mostra a alta centralização na tomada de decisão, uma característica comum em organizações denominadas políticas.

Deve ser dito que essa centralização elevada resulta na diminuição da produtividade da própria empresa. Se para tomar cada uma de suas decisões existe a necessidade de se realizar uma assembleia, a agilidade da empresa diminui.

Talvez a utilização de uma descentralização vertical dentro da empresa permitiria que a empresa se tornasse mais ágil e respondesse melhor as necessidades que seu meio ambiente a impõe.

Além disso, a empresa provavelmente se encontra um momento que exige tais mudanças. A mudança do estatuto da empresa impulsionou a redefinição dos jogos e instrumentos de poder que existiam na ASMSP.

A mudança na forma como os conselheiros e o presidente da empresa são eleitos faz com que o associado comece a ter uma influencia maior nesses aspectos. Tendo maior influencia, certamente ele priorizará profissionais que atendem de maneira mais satisfatória suas necessidades.

Esse é o fato que indica a necessidade dos administradores se preocuparem cada vez mais com a satisfação dos associados em detrimento da diminuição da politização da empresa.

6 DETALHAMENTO DOS PRINCIPAIS SERVIÇOS

Após a análise da configuração estrutural da ASMSP, serão estudados mais profundamente os departamentos-chave. Esse estudo incluirá a descrição aprofundada do serviço e de como ele é entregue ao associado, juntamente com uma análise crítica baseada nos pontos potenciais de melhoria levantados através da coleta de dados.

Para auxiliar o estudo, alguns pontos críticos sobre os serviços dos departamentos-chave são levantados. Primeiramente, deve-se tentar entender qual o papel do serviço dentro da estrutura da empresa, ou seja, o porquê o associado utiliza determinado serviço.

Em seguida, serão analisados o grau de satisfação com o serviço e quais são os pontos onde existe a possibilidade de melhoria.

Por fim, será verificado como essas melhorias deveriam ser realizadas e de que forma elas influenciam tanto na prestação do serviço, quanto na configuração estrutural da empresa.

Deve ser lembrado que toda a análise crítica dos serviços tem como base a busca da melhoria da estrutura organizacional da empresa. Ou seja, as críticas buscam apresentar alternativas de mudanças na estrutura da ASMSP que possibilitem a empresa a realizar os serviços de acordo com o preceito básico de sua missão de satisfazer seus associados.

6.1 *Departamento de Colônia de Férias*

Primeiramente, será realizada a análise do serviço de colônia de férias. Esse serviço é responsabilidade do departamento de colônias de férias. Como já foi dito, esse departamento é responsável por organizar todas as atividades necessárias para que os associados consigam desfrutar de suas estadas em algumas das colônias de férias bem como pela administração das colônias de férias.

A ASMSP possui três colônias de férias, uma localizada na cidade de Praia Grande, outra na cidade de Santana do Parnaíba e a terceira na cidade de Bragança Paulista.

A colônia de férias de Praia Grande possui 144 apartamentos com capacidade para hospedar até 6 pessoas cada, além de possuir vestiários para associados que desejam apenas passar o dia na colônia. Sua infra-estrutura conta com salão de jogos, biblioteca, sala para leitura, duas salas de televisão, quiosques, parque infantil, restaurante e lanchonete.

Essa é a colônia de férias que possui a menor infra-estrutura das três colônias e o seu maior atrativo para seus associados é sua localização, dado que é a única que se encontra no litoral paulista.

A colônia de férias de Praia Grande passou recentemente por obras visando aumentar a capacidade de hospedagem. Essa obra ocorreu entre março de 2001 e abril de 2002 e realizou a construção de 54 novos apartamentos. Os novos apartamentos foram construídos no local onde antes existia um campo de futebol, campo esse que era pouco utilizado pelos associados. Essa foi a única mudança significativa na colônia de férias de Praia Grande desde a sua construção em 1965.

A colônia de férias de Bragança Paulista conta com 37 casas e chalés, com capacidade de hospedar 3, 4 e 6 pessoas, de acordo com a unidade escolhida, além de possuir vestiários para associados que vão somente passar o dia na colônia. Sua infra-estrutura é formada por 3 piscinas, lagos para pesca, pista de patinação, campo de futebol, quadra poli esportiva, salão de jogos, sala de televisão, parque infantil, pula-pula, biblioteca, sala para leitura, churrasqueiras, quiosques, capela, horta e lanchonetes.

As principais mudanças dessa colônia, desde sua inauguração em 1972, foram a construção do lago para pesca e da horta. Neles, os associados praticar a pesca e realizar o contato com a terra e aproveitar para levar os peixes pescados e os produtos colhidos, sem incorrer em nenhum custo adicional para os associados.

A colônia de férias de Santana do Parnaíba, a mais nova colônia da ASMSP, foi fundada em 1988. Essa colônia conta com 12 casas e chalés, com capacidade de receber de 3 a 6 pessoas cada, além de também possuir vestiários para os associados que desejam apenas passar o dia. Sua infra-estrutura conta com 4 piscinas, campo de futebol, quadra poli esportiva, pista de

patinação, salão de jogos, parque infantil, quiosques, biblioteca, sala de leitura, 2 salas de televisão, solário e lanchonete.

Essa colônia de férias nunca passou por mudanças significativas em sua infra-estrutura.

Em relação aos serviços prestados pelo departamento de colônias de férias na sede social da ASMSP, todo o processo do serviço é detalhado no mapa de processo de serviço (Apêndice D), representando claramente como é entregue esse serviço para o associado atualmente.

Através da pesquisa das pesquisas de opinião, foi possível concluir alguns fatos sobre o serviço de colônia de férias.

Inicialmente, foi identificado que esse serviço é o principal atrativo da empresa, na visão do associado. A maioria dos associados entrevistados disse que o principal motivo que os levaram a se associar à ASMSP foi a existência das colônias de férias.

A opção de poder viajar para uma das três colônias, em qualquer época do ano, desfrutar de todos os atrativos que as colônias oferecem, por um preço baixo, faz com que muitos servidores municipais do estado de São Paulo se afilem a empresa.

Do que foi dito anteriormente, pode-se concluir que os pontos importantes para os associados são a disponibilidade do serviço, a qualidade da infra-estrutura das colônias e o preço pago pra poder utilizá-las.

A satisfação dos associados em relação à infra-estrutura das colônias é alta. As colônias de férias podem ser comparadas com hotéis de duas a três estrelas, em qualquer uma das três cidades analisadas. Analisando-se a infra-estrutura de alguns hotéis dessa faixa, facilmente pode-se notar que nenhum deles oferece uma infra-estrutura próxima da oferecida pela ASMSP, o que justifica o grau de satisfação elevado.

Uma crítica que merece destaque em relação à infra-estrutura das colônias é a diferença entre a colônia de Santana do Parnaíba e as outras duas colônias. A colônia de Santana do Parnaíba é a única que não possui um atrativo principal para os associados. Como já foi dito anteriormente, a praia e o lago para pesca atraem os associados para a colônia de Praia Grande e Bragança Paulista, respectivamente, mas não existe nada de diferencial para a colônia de Santana do Parnaíba.

Esse comentário ganha ainda mais destaque ao se verificar o nível de utilização das colônias durante os três últimos anos completos. A tabela 6.1.1 mostra a lotação máxima e média das três colônias durante o período especificado e permite analisar a sazonalidade do nível de ocupação desse serviço. Esses dados foram obtidos a partir do banco de dados da empresa. Lembra-se que nenhuma alteração significativa ocorreu na infra-estrutura de qualquer colônia no período analisado.

Tabela 6.1.1 - Lotação média e máxima das colônias, no período de 2003 a 2005.

2003													ASMSP		Concorrentes
Colônia	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média	Máxima	Média
Bragança Paulista	83%	78%	53%	37%	31%	47%	67%	52%	49%	52%	63%	82%	58%	83%	51%
Praia Grande	90%	87%	63%	42%	32%	31%	55%	48%	54%	62%	81%	92%	61%	92%	55%
Santana do Parnaíba	70%	59%	42%	29%	24%	39%	54%	40%	42%	46%	49%	62%	46%	70%	43%
2004													ASMSP		Concorrentes
Colônia	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média	Máxima	Média
Bragança Paulista	84%	76%	50%	43%	38%	40%	69%	57%	43%	52%	60%	77%	57%	84%	53%
Praia Grande	94%	88%	60%	48%	35%	25%	69%	55%	51%	63%	75%	93%	63%	94%	56%
Santana do Parnaíba	65%	55%	38%	39%	27%	32%	55%	42%	38%	51%	48%	66%	46%	66%	42%
2005													ASMSP		Concorrentes
Colônia	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média	Máxima	Média
Bragança Paulista	87%	79%	49%	38%	42%	35%	66%	59%	40%	57%	63%	88%	59%	88%	49%
Praia Grande	94%	91%	56%	46%	38%	29%	74%	61%	58%	67%	72%	90%	65%	94%	57%
Santana do Parnaíba	68%	57%	45%	31%	29%	42%	48%	49%	40%	57%	62%	71%	50%	71%	45%

Fonte: ASMSP e Autor.

Através da tabela 6.1.1, observa-se a diferença na preferência dos associados pelas colônias de Praia Grande e Bragança Paulista, não importando o mês analisado. Entretanto, em qualquer uma das colônias, observa-se uma taxa de ocupação maior do que a média dos hotéis de cada região, em todos os anos analisados.

Esse dado mostra que as colônias são bem vistas pelos associados, dado o nível de ocupação elevado. Entretanto também exhibe a preferência pelas colônias de Santana do Parnaíba e Praia Grande, mostrando que a falta de atrativos para as unidades causa disparidades entre o nível de ocupação de cada uma das três colônias.

Um outro ponto importante em relação à infra-estrutura é a velocidade de resposta das mudanças comparada com a demanda dos associados. Não basta apenas a empresa possuir uma infra-estrutura satisfatória hoje, mas ela também deve mudar à medida que a demanda dos associados varia, sem demorar um período longo de tempo para realizar as adequações.

A pesquisa captou que o associado considera importante que a empresa se atente para aos desejos de seus clientes. Isso porque acreditam que as mudanças propostas demoram tanto para serem captadas como para serem executadas. Esse fato sugere que a empresa deve atuar com proximidade ao cliente e com estrutura e processos ágeis, a fim de perceber e realizar as mudanças rapidamente.

A satisfação do associado certamente está vinculada como o custo que o associado possui para utilizar as colônias. O serviço de colônia de férias é uma dos únicos prestados pela ASMSP que é cobrado, além da mensalidade. Conforme pode ser observado no mapa desse serviço (Apêndice D), o associado realiza o pagamento toda a vez que ele faz a reserva para uma das colônias. A cobrança é calculada através de diárias individuais, ou seja, quanto maior o número de pessoas, mais caro será o pagamento, e variam de acordo com a faixa etária do visitante.

As diárias incluem o serviço de café da manhã, almoço e jantar, além da utilização dos dormitórios e de toda a infra-estrutura das colônias de férias. Para os associados que desejem apenas passar o dia nas colônias, nenhuma taxa é cobrada, mas o associado pode apenas utilizar a infra-estrutura, sem direito a nenhuma refeição no local. A tabela 6.1.2 abaixo mostra o preço das diárias cobradas pela empresa, de acordo com a faixa etária.

Tabela 6.1.2 - Lista de preços para utilização das colônias, por faixa etária.

	Valor da Diária
Até 4 anos	isento
De 4 a 14 anos	R\$12,30
Acima de 14 anos	R\$22,50

Fonte: ASMSP.

Nota-se que são valores relativamente baixos, ao compararmos o preço de um hotel de mesma classe. A tabela 6.1.3 mostra a comparação de uma média de alguns concorrentes nas cidades onde se localizam as colônias. Lembra-se que as colônias de férias da ASMSP oferecem pensão completa em seu preço, benefício não incluso na maioria dos hotéis.

Tabela 6.1.3 - Comparação entre as diárias das colônias e de estabelecimentos equivalentes.

Cidade	Valor da Diária	
	ASMSP	Concorrentes
<i>Bragança Paulista</i>	R\$22,50	R\$29,00
<i>Praia Grande</i>	R\$22,50	R\$35,00
<i>Santana do Parnaíba</i>	R\$22,50	R\$28,00

Fonte: ASMSP.

Esses dados justificam facilmente a satisfação do associado com os preços cobrados para a utilização das colônias de férias, pois os preços são inferiores aos de hotéis de um mesmo nível, além do diferencial das refeições e da boa infra-estrutura disponível.

Vale destacar que esses custos adicionais cobrados dos associados são necessários para cobrir os custos variáveis da empresa com a utilização das colônias. Cerca de 90% do custo fixo das colônias é coberto através do pagamento de mensalidades e títulos de associação.

Entretanto, como já foi explicitado, o serviço de colônia de férias é o principal atrativo da empresa. Sendo assim, é de interesse da empresa manter um serviço de alta qualidade, que satisfaça as expectativas dos atuais associados, visando a potencial atração de novos associados.

O nível de utilização das colônias pode ser visto, simplificarmente, como uma maneira fácil de medir essa satisfação. Sendo assim, é de interesse da empresa manter o nível de ocupação de todas as colônias elevado, não importando a época do ano ou qual colônia está sendo analisada.

O terceiro ponto crucial desse serviço é a disponibilidade das colônias de férias. Entenda-se por esse termo a facilidade que o associado encontra para visitar uma das colônias, caso ele deseje. Muitas vezes as colônias estão lotadas e, ou o associado muda o seu destino de viagem ou ele não realiza a viagem. Esse é o fator a ser analisado e, para tanto, deve-se lembrar a maneira como o serviço é entregue ao associado, através do mapa de processo do serviço de colônia de férias.

Nesse aspecto, existem três tomadas de decisão críticas no processo de entrega desse serviço. A primeira delas é se existe a vaga solicitada pelo associado, em uma das três colônias de férias.

Como foi visto anteriormente, através da tabela 6.1.1 e da descrição de cada uma das colônias, através do mapa de processo (Apêndice D), nota-se que a demanda por visitas nas três colônias não é homogênea e nem a capacidade das colônias é a mesma. A colônia de férias mais solicitada é a da Praia Grande e, por isso, é a que possui maior capacidade. Entretanto, em períodos de férias e feriados, essa colônia costuma trabalhar com sua capacidade máxima, o que sugere que sua demanda é maior do que a oferta.

Dessa maneira, os funcionários sugerem que o associado escolha uma outra colônia, sempre que alguma colônia possui maior demanda que oferta. Se associado concordar com a troca, o problema está resolvido. Essa é a segunda tomada de decisão crítica desse serviço. Uma tentativa de eliminar o problema nesse ponto seria a tentativa de igualar a qualidade das três colônias de férias.

Caso o associado não aceite a troca, ele é cadastrado no sorteio das vagas da colônia desejada, o que corresponde ao terceiro ponto decisório, se o associado foi sorteado ou não.

Esses certamente são pontos fundamentais para que o grau de satisfação do associado permaneça elevado. Caso o associado consiga a vaga que deseje, ele fica satisfeito. Caso ele vá para a fila de espera, a empresa deve assegurar um método de escolha que os associados julguem justo. Isso porque, caso os associados não recebam a vaga, eles podem se sentir lesados se o método de escolha não for aprovado pela maioria dos associados.

Como já foi mencionado, o método atualmente utilizado é o sorteio. Não foi possível, através da pesquisa, notar se esse é o método mais justo, segundo os associados. Entretanto, a empresa deve se preocupar com esse fato, e possuir meios de medição e captação da satisfação e da opinião do associado em relação a esse procedimento.

Outros pontos importantes levantados pela pesquisa, mas que não são tidos como pontos cruciais desse serviço, são o problema de tempo de espera para ser atendido para se fazer uma reserva e insatisfações com o regulamento de utilização das colônias de férias.

Sobre o tempo de espera, esse foi um ponto levantado nas pesquisas relacionado com os dias que antecedem feriados prolongados. Como nesses dias a procura pelas colônias de férias é maior do que a média, os funcionários atendem mais associados por dia que, por sua vez, acabam esperando maior tempo para serem atendidos.

Esse é um problema observado em qualquer tipo de serviço sazonal. Sendo assim, se a empresa estiver preocupada em não diminuir a satisfação de seus clientes nessas ocasiões, ela deve tomar medidas para diminuir o tempo de atendimento do associado.

Um fato agravante é que a reserva só pode ser feita pessoalmente pelo associado. Como as colônias de férias só podem ser utilizadas por dependentes e familiares, o associado necessita levar os documentos comprovando tal vínculo. Sendo assim, realizar a reserva através do telefone, por exemplo, não é uma opção para evitar a demora no atendimento aos associados nesse departamento.

Analisando a situação de maneira geral, existem três modos de diminuir esse tempo de espera. Podem-se diminuir as atividades realizadas durante o atendimento, pode-se aumentar o número de funcionários que realizam o atendimento ou pode-se fazer com que os funcionários realizem seu trabalho de maneira mais eficiente.

Diminuir o número de atividades demandaria um estudo mais aprofundado, identificando quais delas poderiam ser eliminadas. A contratação de novos funcionários seria dificultada, pois muitas vezes são apenas alguns dias que antecede os feriados que o movimento cresce significativamente. Dessa maneira, o jeito mais sensato de realizar essa melhoria seria através do aumento de produtividade dos funcionários.

Esse objetivo pode ser alcançado de diversas maneiras, seja com a contratação de funcionários mais eficientes, através de treinamentos, do estudo e posterior padronização das atividades, etc.

Atualmente, os funcionários tentam padronizar as atividades. Entretanto, o erro acontece devido à falta de estudo da atividade para definição de qual seria a melhor forma de padronizá-la. Dito isso, acredita-se que o desenvolvimento de uma tecnoestrutura na empresa seria muito proveitoso, dado que esse elemento básico da organização poderia auxiliar não só esse departamento, mas todos os outros no desenvolvimento da padronização racional do trabalho.

O fator monetário é um fator que pode prejudicar a formação da tecnoestrutura proposta. A contratação de novos funcionários para compor essa parte da organização pode ser muito dispendiosa, fazendo com que a ASMSP opte em não desenvolver tal sugestão.

Pensando nesse fato, o autor sugere que o papel da tecnoestrutura seja realizado pela linha intermediária da empresa, os chefes de departamento. Sendo assim, a tecnoestrutura naturalmente trabalharia junto com os departamentos e o custo de desenvolvimento dessa parte da organização não inviabilizaria o projeto. Dito isso, define-se que toda a vez que se sugerir a participação da tecnoestrutura deva-se entender a linha intermediária realizando a função da tecnoestrutura, e não a contratação de novos funcionários para desempenhar tal papel.

Por fim, as insatisfações em relação ao regulamento das colônias de férias podem ser resumidas em uma idéia muito simples. O associado gostaria de poder levar pessoas que não pertencem a sua família para as colônias, tais como namorados, amigos, etc., mas essas pessoas não são autorizadas a utilizar as dependências das colônias.

Acredita-se que não vem ao caso analisar se é correto ou não permitir que os associados convidem não familiares para utilizar as dependências das colônias. Entretanto, nota-se que existe uma insatisfação do cliente nesse ponto e, de alguma forma, a empresa deve criar meios para *ouvir* seus clientes, para que seja possível atender às suas necessidades.

Uma empresa que possui a missão de atender as necessidades de seus clientes deve possuir meios de captar essas necessidades e tomar medidas eficazes e rapidamente para supri-las. Mais uma vez, esse é o ponto abordado. Acredita-se que a configuração estrutural da empresa não possua os meios eficientes para realizar esse papel, o que prejudica a comunicação cliente empresa e a tomada de decisão por parte dos administradores da empresa.

6.2 Departamento de Saúde

Analisando agora o serviço do departamento de saúde, ele é um departamento formado por cinco especialidades, clínica geral, dentista, oftalmologia, cardiologia e ginecologia, além da área de apoio caracterizada pela farmácia.

Todos os consultórios médicos localizam-se na sede social da empresa e para que o associado possa utilizar os serviços desse departamento, basta que ele marque uma consulta. O processo

completo é descrito pelo mapa de processo de serviço do departamento de saúde. Esse mapa descreve a entrega de todos os serviços, não variando com a especialidade que é procurada pelo associado.

Através da pesquisa das pesquisas de opinião, foi possível concluir alguns fatos sobre o serviço do departamento de saúde.

Inicialmente, foi identificado que esse serviço é um serviço “mantenedor de clientes”. Os associados não se associam à empresa devido à existência desse serviço, mas após a afiliação, ele é responsável pelo elevado grau de satisfação dos clientes.

A opção de poder utilizar qualquer uma das especialidades que compõem o departamento, sem tem que pagar nada além da mensalidade, e receber um serviço de qualidade, faz com que muitos servidores municipais do estado de São Paulo mantenham sua afiliação à empresa.

Do que foi dito anteriormente, pode-se concluir que os pontos importantes para os associados são a qualidade do serviço, a variedade das especialidades disponíveis e o fato do serviço já estar incluso na mensalidade.

A satisfação dos associados em relação à qualidade do serviço do departamento de saúde é tida como elevada. Através dos associados, identificou-se que esse aspecto engloba tanto a qualidade do atendimento, dos funcionários e das instalações.

Um problema apontado em relação à qualidade dos funcionários é que, mesmo todos sendo bem qualificados, existe uma diferenciação no atendimento de cada um dos médicos, o que resulta na preferência do associado em ser atendido por um médico do que por outro.

Ao se verificar o banco de dados da empresa, verificou-se que é difícil a identificação de preferências por médicos nesse departamento, pois quase sempre esses profissionais trabalham na sua capacidade máxima. Isso quer dizer que não se encontra um médico atendendo vários clientes e outro ocioso. Entretanto, os resultados obtidos na pesquisa demonstram que esse é um fator que desagrada os clientes.

Tentando-se minimizar essa ocorrência, a empresa deveria tentar padronizar o atendimento. Da mesma forma que o desenvolvimento do papel da tecnoestrutura através da linha

intermediária auxiliaria o departamento de colônia de férias, seus serviços poderiam ser utilizados nesse departamento.

Outra alternativa seria disponibilizar treinamento para os funcionários visando a padronizar o grau de conhecimento dos médicos e, com isso, auxiliar a equivalência dos atendimentos.

Um outro ponto que poderia ser abordado é a maneira como os prontuários dos associados são mantidos. O atendimento de um médico pode ser diferente de outro devido à quantidade de informação que um dos médicos possui do associado em questão. Atualmente, os prontuários são mantidos em arquivos de papel, o que dificulta o compartilhamento de informações entre os funcionários.

Uma opção seria a adoção de prontuários eletrônicos. Esse sistema facilitaria a divisão de informação sobre os pacientes e tenderia a diminuir a diferença entre os atendimentos de diferentes profissionais.

Quando questionados sobre essa possibilidade, os associados responderam que seria uma boa alternativa e que auxiliaria a ter uma confiabilidade maior no grupo de médicos, pois todas as informações dos pacientes seriam conhecidas por todos os médicos.

Vale ressaltar que dificilmente a preferência dos associados por algum médico em específico pode ser completamente eliminada. Por se tratar de um serviço onde o contato humano é de extrema importância, a relação médico paciente, sem dúvida nenhuma, é um ponto chave desse serviço.

Como o relacionamento humano é um assunto complexo, esse problema dificilmente pode ser completamente eliminado. Nem sempre uma pessoa que se relaciona bem com a maioria dos associados se relacionará bem com todos os associados, e vice-versa. Essa é a razão pela qual esse problema poderá apenas ser mitigado, mas nunca eliminado.

Sobre a variedade das especialidades, os dados obtidos através das pesquisas indicam que elas são satisfatórias para as necessidades dos associados. As cinco especialidades atendem a grande maioria das solicitações dos associados e quando alguma outra especialidade é requerida, os associados utilizam o clínico geral, pelo menos para se ter uma idéia inicial de qual especialidade ele deve procurar.

O terceiro ponto crucial para a satisfação do associado foi identificado como sendo a não necessidade de pagamento para a utilização do departamento de saúde.

Devido à qualidade do serviço público não ser muito boa em algumas localidades e ao fato do custo de um atendimento particular ser elevado, os associados se sentem plenamente satisfeitos com o custo benefício desse serviço.

Analisando os pontos identificados como pontos de melhoria, tem-se a espera no atendimento como uma das principais insatisfações.

O associado reportou na pesquisa que dificilmente ele é atendido no horário em que a consulta é marcada. Esse fato foi observado em todas as especialidades, sem ser um fato específico para um determinado atendimento.

Inicialmente, pode-se imaginar que as consultas podem estar atrasando devido ao tempo curto que cada uma das consultas possui. Atualmente, uma consulta dura vinte minutos, e são marcadas três consultas por hora.

Um impulso seria o de aumentar o tempo de cada uma das consultas, mas essa decisão teria outros impactos, como a diminuição do número de associados atendidos em um dia e, com isso, demora maior para se conseguir uma consulta, ou seja, o resultado marginal em se aumentar o tempo de consulta teria um impacto negativo no grau de satisfação do associado.

A fim de verificar quais eram as causas dos atrasos, estudou-se quanto era o tempo de espera médio para ser atendido e em qual horário do dia esse tempo era maior. Esses dados foram retirados do banco de dados da empresa e, através deles, pode-se alcançar os resultados apresentados na figura 6.2.1.

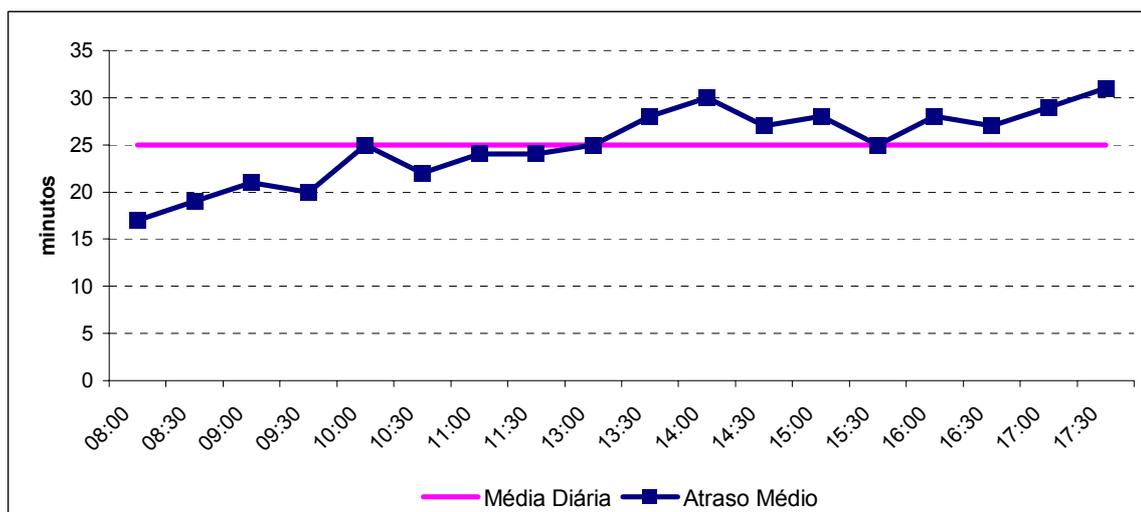


Figura 6.2.1 - Tempo de espera médio do departamento de saúde, ao decorrer de um dia.

Fonte: Autor

A partir da figura, observa-se que o atraso médio é de 25 minutos durante o dia. Um fato digno de destaque é que logo na primeira consulta do dia, existe um atraso médio de 17 minutos. A partir desse fato, é possível tirar conclusões que em um primeiro momento seriam impossíveis de serem alcançadas.

Caso a primeira suposição fosse verdadeira, a de que os atrasos das consultas fossem apenas resultados de um tempo pequeno de cada consulta, a primeira consulta não deveria possuir atraso.

Para que a primeira consulta atrase, é necessário que algum fator impossibilite o início do atendimento, ou o paciente não chegou, ou o médico não chegou, ou as instalações não estão prontos para serem utilizadas.

Através dos horários de entrada e de saída dos médicos, observou-se que, normalmente, o médico não chega à empresa no momento em que ele deveria iniciar o primeiro atendimento. Com isso, atrasos ocorrem logo na primeira consulta.

Nota-se que esse atraso é significativo, dado que ao decorrer do dia, o atraso médio das consultas aumenta apenas 8 minutos, ou seja, 68% do atraso nas consultas é decorrência do atraso dos médicos logo pela manhã.

Uma sugestão seria adotar um programa de doutrinação com os profissionais do departamento de saúde visando acabar com essa ocorrência. Outra possibilidade seria o aumento da

supervisão direta dos gerentes sobre esses funcionários do núcleo operacional e, uma terceira, a adoção de programas de recompensas para os funcionários que não se atrasam.

O importante é adotar medidas que consigam diminuir o tempo de espera das consultas devido ao atraso dos médicos, e que essas medidas se adequem as outras necessidades da organização.

Analisados os aspectos relacionados ao departamento de saúde, a farmácia será analisada. Esse é um serviço que não foi apontado como departamento-chave da empresa, mas por se tratar de um serviço complementar ao departamento de saúde, ele também será analisado.

A farmácia é reconhecida pelos associados como uma extensão do departamento de saúde. A sua contribuição para a satisfação do associado é realizada de forma indireta, através do auxílio ao departamento de saúde.

Nos dados obtidos pela pesquisa de opinião, o associado citou que utiliza a farmácia quando ele, por algum outro motivo, vai à sede da ASMSP. A farmácia, por si só, não atrai o associado à sede.

Uma hipótese para justificar esse fato é que ao considerar o custo do deslocamento até a sede, o custo do remédio mais o tempo necessário para ir até a empresa não são menores do que o custo de um remédio na farmácia perto do local onde o associado se encontra.

Entretanto, ao imaginar a hipótese de não possuir a farmácia a sua disposição, o associado comenta que o grau de satisfação com o serviço do departamento de saúde certamente seria menor.

Como já foi citado, o departamento de saúde é extremamente importante para a manutenção do associado. Sendo assim, a empresa deve atentar para todos os fatores que influenciam o grau de satisfação do associado em relação a esse departamento, o que, como foi demonstrado, inclui o serviço de farmácia.

Sendo assim, não se acredita que o serviço de farmácia exija grandes alterações em sua estrutura ou na forma de entrega. O único comentário a ser feito é que a empresa deve estar ciente da importância da farmácia para o departamento de saúde e não tratá-la como um setor

que pouco agrega à empresa. Ela deve ser tratada como um setor que auxilia um departamento que muito agrega aos serviços prestados pela ASMSP.

6.3 Departamento de Salão de Beleza

Por fim, será analisado o serviço de salão de beleza. Esse serviço é prestado pela ASMSP em sua sede social e a entrega ocorre de acordo como descrito no mapa de processo do salão de beleza.

Os serviços do salão de beleza incluem o corte de cabelo masculino, a pintura do cabelo masculino, o corte da barba, o corte do cabelo feminino, a pintura do cabelo feminino, o serviço de manicure e pedicure. Todos esses serviços são prestados no salão de beleza, localizado na sede social da empresa.

Os serviços prestados por esse departamento podem ser utilizados por todos os associados, desde que respeitando a periodicidade mínima de cada um dos serviços. A tabela 6.3.1 representa o prazo mínimo que o associado deve esperar para utilizar um dos serviços novamente, após sua última utilização.

Tabela 6.3.1 - Carência mínima para a reutilização dos serviços do salão de beleza.

Serviço	Carência
<i>Corte e Escova feminino</i>	1 mês
<i>Corte masculino</i>	1 mês
<i>Barba</i>	1 semana
<i>Manicure</i>	1 quinzena
<i>Pedicure</i>	1 mês

Fonte: ASMSP.

Através da pesquisa das pesquisas de opinião, foi possível concluir alguns fatos sobre o serviço de salão de beleza.

Inicialmente, foi identificado que esse serviço é um serviço “mantenedor de clientes”, da mesma forma que o serviço do departamento de saúde. Vários associados entrevistados disseram que esse serviço possui muita utilidade e valor, sendo bem visto pelos clientes.

A opção de poder cortar e pintar o cabelo, fazer a barba, a unha, da mão ou do pé, sempre que desejarem, desde que respeitando os períodos especificados na tabela 6.3.1, e sem pagar nada além da mensalidade, realmente agrada os associados e é utilizado pela grande maioria.

Do que foi dito anteriormente, pode-se concluir que os pontos importantes para os associados nesse serviço são a disponibilidade do serviço, a variedade do serviço e o fato de não ser necessário pagar nada além da mensalidade para utilizá-lo.

Analisando a disponibilidade do serviço de salão de beleza, existem reclamações em relação à disponibilidade do serviço de cabeleireiro em conjunto com o serviço de manicure. Todos os outros serviços prestados atendem as necessidades dos associados.

O cabeleireiro é utilizado pela maioria das associadas da ASMSP. Entretanto, conforme captado pela pesquisa, apenas 60% dessas mulheres utiliza o serviço de manicure.

Quando as associadas que utilizam ambos os serviços desejam marcar um atendimento, elas gostariam que os horários do cabeleireiro e da manicure fossem um seguido do outro, para que ela não tenha que utilizar um serviço, esperar por algum tempo e, só depois, utilizar o outro serviço.

Esse problema ocorre devido à falta de organização na estrutura de trabalho da empresa. Acredita-se que, com um estudo simples sobre a organização desses trabalhadores, é possível eliminar ou, pelo menos, diminuir esse problema.

A seguir, serão feitas algumas hipóteses na tentativa de comprovar o que foi afirmado anteriormente.

No departamento de salão de beleza trabalham dois cabeleireiros, sem distinção de funções para esses funcionários. Cada um deles atende qualquer associada, não importando se antes ou após a utilização do serviço de cabeleireiro a associada utilizou utilizará o serviço de manicure.

Sabe-se que 60% das associadas que utilizam o serviço do salão de beleza, utilizam o serviço de manicure, ou seja, um pouco mais da metade. Supõe-se que as associadas que utilizaram o serviço de manicure juntamente com o serviço de cabeleireiro sejam atendidas preferencialmente por um mesmo cabeleireiro. Dessa forma, cada um dos cabeleireiros atenderá aproximadamente metade das associadas cada.

Ao analisar a demanda desses dois serviços, observa-se que ambos trabalham na sua capacidade máxima de atendimento. Entretanto, deve-se lembrar que o serviço de manicure pode ser utilizado duas vezes ao mês, enquanto que o serviço de cabeleireiro apenas uma.

Dessa forma, supõe-se que as associadas que utilizaram o serviço de manicure juntamente com o serviço de cabeleireiro também sejam atendidas preferencialmente por um mesmo manicure. Ou seja, uma mesma associada será sempre atendida pelo mesmo cabeleireiro, mas será atendida pelas duas manicures, por uma quando utilizar os dois serviços e, na segunda vez no mesmo mês, onde ela utilizaria somente o serviço de manicure, pela outra funcionária. Com isso, cada uma das manicures atenderia a metade das associadas.

Considerando o serviço de pedicure, que é menos demandado e possui uma carência de um mês, essas associadas seriam atendidas pela manicure que atende apenas as associadas que não utilizaram o serviço de cabeleireiro.

Com essas alterações, seria possível garantir que sempre que uma associada desejasse utilizar o serviço de cabeleireiro e manicure, ela conseguiria horários seguidos. Além disso, a demanda por ambos os serviços estaria praticamente equilibrada, não resultando na má utilização dos recursos humanos.

Resumindo a suposição, acredita-se que um novo agrupamento de unidades, dentro das unidades funcionais do departamento de salão de beleza seria suficiente para reduzir drasticamente os incômodos resultantes da não disponibilidade do serviço no horário desejado.

Claro que fatores importantes não foram considerados nessa suposição, sendo que as alterações propostas não analisaram o impacto do grau de satisfação dos associados, por exemplo, com o fato de não poderem ser atendidas pelo atendente que desejarem.

O ponto relevante é que atualmente a ASMSMSP não possui nenhuma área desempenhando o papel da tecnoestrutura para desenvolver tais estudos. Toda essa suposição visa demonstrar que através da análise dos fatores que participam da prestação do serviço, desde que considerando as particularidades de cada uma das áreas da organização, traria grandes benefícios para os departamentos e, conseqüentemente, para a empresa.

Sobre a variedade dos serviços, os associados estão satisfeitos com o departamento de salão de beleza, dado que ele possui praticamente todos os serviços encontrados em outros salões particulares.

Um outro ponto importante ao analisarmos os serviços desse departamento é o tempo de espera para ser atendido.

Apesar de ser o mesmo problema apontado no departamento de saúde, tem-se situação completamente diferente, tanto em relação às causas quanto em relação às medidas a serem adotadas.

Ao analisar os motivos do atraso, conclui-se que o tempo de atendimento realmente não era suficiente para realizar o serviço e preparar o local para o atendimento do próximo cliente.

Analisando mais amplamente o caso, foi visto que o serviço era completado em dentro do limite, mas o fato do próprio cabeleireiro ter de limpar o local para atender o próximo cliente gerava atrasos no atendimento. Atrasos esses que aumentavam no decorrer do dia.

Acredita-se que a empresa poderia utilizar medidas relativas a especialização do trabalho para resolver essa situação. Aumentando a especialização vertical do trabalho possibilitar-se-ia a diminuição dos atrasos, caso a tarefa de preparação do local de trabalho fosse realizada por outro funcionário.

Claro que essa sugestão acarretaria na contratação de um outro funcionário. Entretanto, analisando o custo benefício desse novo funcionário, crê-se que a empresa teria muito mais a ganhar diminuindo o tempo de atraso e aumentando a satisfação do associado com o serviço prestado, do que mantendo a situação atual.

7 SUGESTÕES DE MELHORIA ESTRUTURAL

Através da análise crítica da situação atual da ASMSP, foi possível levantar alguns pontos onde o autor acredita que, através de melhorias estruturais na organização, possam ser aperfeiçoados.

Essas melhorias estruturais devem ser sugeridas de acordo com a realidade da empresa, visando atingir a eficácia organizacional, ou seja, respeitando a hipótese de congruência e a hipótese de configuração.

Dessa maneira, devem ser considerados os fatores situacionais da ASMSP no momento em que sugestões de melhorias são propostas, identificando qual tipo de configuração se adequaria mais a empresa estudada, juntamente com a parte principal da organização e o mecanismo de coordenação mais adequado.

Através da análise dos fatores situacionais e dos parâmetros delineadores da empresa, o autor acredita que a ASMSP tende a se aproximar mais de uma burocracia mecanizada, devido à natureza de sua organização e suas atividades. O autor reforça a escolha ao analisar o nível de centralização e burocratização das atividades realizadas dentro da empresa.

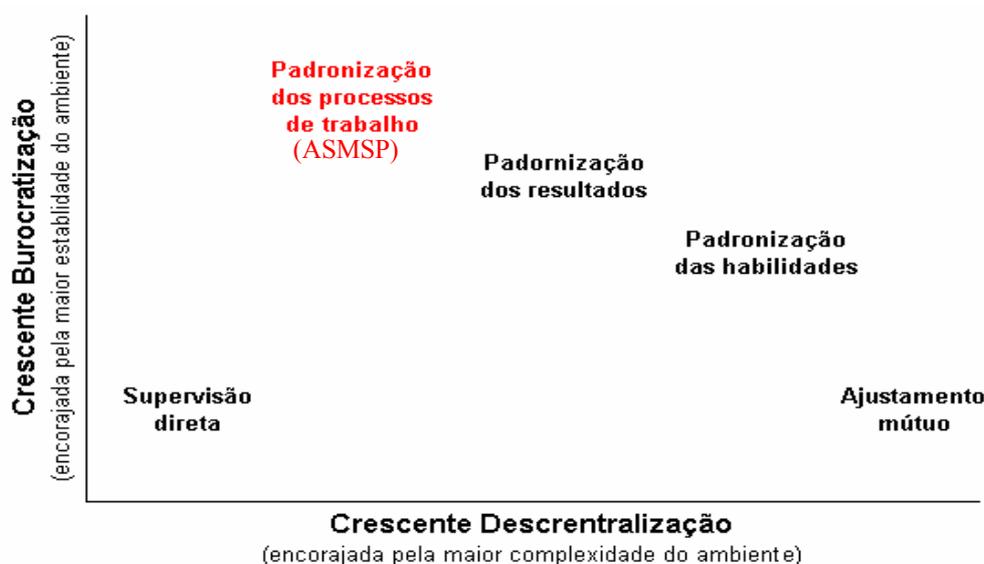


Figura 7.1 - Mecanismos de coordenação em função da burocratização e da centralização do poder.

Fonte: Mintzberg (1995)

A natureza simples das atividades favorece a burocratização das atividades. Já a grande centralização do poder, nesse caso, não é encorajada pela complexidade do ambiente, mas sim pela estrutura política da organização.

Dito isso, nessa etapa final do estudo, o autor sugerirá algumas melhorias na estrutura organizacional da empresa. Tais medidas visam realizar a transição da configuração atual da ASMSP para uma configuração estrutural baseada em uma burocracia mecanizada, retirando a dominância dos sistemas de influência característicos da configuração política.

Essas modificações pretendem melhorar a eficiência da prestação dos serviços da empresa, alinhar os objetivos internos da organização com a missão da mesma e evitar que os conflitos de poder destruam ou prejudiquem a empresa de alguma forma.

7.1 Sugestões de Melhoria

Resumidamente, a tabela 7.1.1 explicita os principais pontos a serem atacados. Lembra-se que o levantamento desses pontos foi feito com o intuito de satisfazer cada vez mais os clientes da empresa, ajudando a mesma a cumprir sua missão.

Tabela 7.1.1 - Principais pontos de reestruturação da ASMSP, levantados pelo autor.

Departamento	Função	Críticas
Colônia de Férias	<i>Atrativo Principal</i>	Infraestrutura da colônia de Santana do Parnaíba
		Método de alocação de vagas
		Demora no atendimento
Saúde	<i>Mantenedor de Clientes</i>	Rotatividade de profissionais
		Demora no atendimento
Salão de Beleza	<i>Mantenedor de Clientes</i>	Disponibilidade
		Demora no atendimento

Fonte: Autor

Os problemas relacionados à infra-estrutura das colônias de férias, especialmente a da colônia de férias de Santana do Parnaíba, apontados nesse estudo apontam para um distanciamento da empresa em relação aos seus clientes.

O fato de existir uma disparidade entre os níveis de utilização das colônias também aponta para algum tipo de insatisfação do associado com a colônia de Santana do Parnaíba. A falta de medidas para sanar esse problema reafirma a dificuldade da empresa perceber quais são os fatores importantes para os associados em relação à ASMSP.

Sendo assim, o autor sugere que a empresa construa canais de comunicação eficazes entre a empresa e seus clientes. A dinâmica do ambiente da organização realça essa necessidade, dado que não adianta satisfazer o cliente no dia de hoje, mas deve-se sempre tentar captar as novas demandas dos associados para que o nível de satisfação permaneça sempre igual ou acima do nível desejado.

Uma empresa possui diversos meios de captar as necessidades de seus clientes e, por isso, ela deve usar o meio que se adequa melhor às suas características, como limitações financeiras, de tecnologia, etc.

Sugere-se que a diretoria da empresa, juntamente com os chefes de cada departamento, analise as críticas aqui expostas e pesquise a melhor maneira de se aproximar de seus associados. Dessa forma, a ASMSP conseguiria adequar sua estrutura de acordo com as necessidades explicitadas nesse estudo, sem desconsiderar suas limitações.

Continuando a análise da infra-estrutura das colônias de férias, os associados citaram que, além da dificuldade de perceber o que os clientes esperam da empresa, a empresa demora a efetivamente realizar ações com o intuito de suprir essas necessidades.

Nesse ponto, o problema não é mais saber o que o associado deseja, e sim quais são os procedimentos a serem realizados para que o cliente receba o que deseja e sinta-se satisfeito. Uma palavra que resume essa ideia é a agilidade com a qual a empresa atende a seus associados.

A agilidade da tomada de decisão da ASMSP está fortemente relacionada com o grau de centralização do poder na empresa. Como já é conhecido, o poder é extremamente centralizado e é o ponto principal da empresa nos dias de hoje.

Apesar da configuração sugerida pelo autor desse estudo, a burocracia mecanizada, possuir uma estrutura fortemente centralizada, acredita-se que a ASMSP deveria descentralizar o poder de tomada de decisão. Ao permitir que os gerentes de cada departamento tomem decisões, sem ter que levar o assunto para discussão em assembleia, as ações definidas podem ser tomadas mais rapidamente.

Isso pode ser feito dando maior poder de decisão para os diretores e chefes de departamento. Com isso, tenta-se fazer com que a tomada de decisão permaneça dentro dos departamentos, só encaminhando os casos mais importantes para assembleia, agilizando as ações da ASMSP.

Esse fato tornaria a estrutura da organização mais ágil e apta a responder às necessidades de seus associados, favorecendo tanto a empresa como o cliente da empresa.

Caso o problema não possa ser resolvido dentro do departamento, aí sim se deve levá-lo para instâncias superiores. Dessa maneira, mesmo que a tomada de decisão demore um pouco mais, a sugestão de aprimorar os meios de comunicação por si só agilizaria a captação de informações a serem levadas aos administradores, o que agilizaria o processo como um todo. Como resultado, ter-se-ia uma organização mais apta a captar as necessidades de seus clientes e mais ágil para agir de acordo a suprir tais necessidades.

Sobre a questão do método de alocação de vagas das colônias de férias, destaca-se aqui que, novamente, o ponto chave a ser trabalhado é a proximidade da empresa com seus associados. A empresa deve possuir meios que permitam captar a opinião do associado em relação aos métodos utilizados, verificando se ele está de acordo ou não.

O importante é que o associado não se sinta prejudicado caso ele não consiga a vaga que desejava, por conta da diferença entre oferta e demanda das colônias. Ele deve concordar com o sistema, tanto nos momentos em que ele é escolhido como nos momentos em que ele não é e, por isso, a comunicação para descobrir se o sistema é validado pela maioria dos associados. Em caso negativo, os meios de comunicação poderiam também ser utilizados para receber as sugestões de um novo método a ser aplicado nessas situações.

O terceiro ponto relevante em relação ao departamento de colônia de férias é a demora no atendimento dos associados em dias de grande movimento. Nas vésperas de feriado ou em

períodos de férias escolares, o nível de utilização das colônias aumenta e, com isso, a demanda pelas reservas na sede também aumenta.

Esse aumento da carga de trabalho desse departamento atualmente resulta em uma maior demora de atendimento, pois o rendimento dos funcionários é praticamente o mesmo em ambas as situações.

O autor sugere que essa situação seja amenizada através da padronização das atividades realizadas e do treinamento dos funcionários, almejando um aumento de produtividade. Essa sugestão justificasse por se tratar de atividades simples, estáveis e repetitivas, tais como realização de reservas, conferência de banco de dados, documentos, etc.

Em adição, ressalta-se que o treinamento aqui não possui a finalidade de permitir que o funcionário interaja com um ambiente complexo. O objetivo do treinamento é apenas de ambientar o núcleo operacional com os novos procedimentos, evitando que o aprendizado ocorra apenas na hora da prestação do serviço.

A fim de realizar a padronização, se faz necessário o desenvolvimento do papel da tecnoestrutura da empresa, parte pouco significativa na atual realidade da ASMSP.

Como foi dito durante o estudo, muitas das atividades são padronizadas. O problema é que essa padronização é feita de maneira aleatória, sem nenhum estudo prévio por parte da tecnoestrutura. Sendo assim, a padronização é apenas um resultado da acomodação dos funcionários da empresa, que acabam realizando as atividades sempre da mesma maneira, não porque é a maneira mais eficiente, e sim porque é a maneira como eles sempre realizaram o trabalho.

A tecnoestrutura tem papel fundamental nas sugestões de melhoria propostas pelo autor, não só no departamento de colônias de férias, mas em outros departamentos. O trabalho dessa parte da organização sempre deverá ser realizado levando em considerações particulares de cada departamento, ou seja, não pode ser uma parte isolada da organização e sim uma parte atuante em todas as demais partes da empresa.

Caso essa observação não seja respeitada, problemas como o mostrado na sugestão de melhoria da estrutura do departamento de salão de beleza, feita no capítulo anterior, podem ocorrer em outros departamentos. Com isso, o papel da tecnoestrutura não estaria cumprindo

sua função de maneira correta, dado que a melhor maneira de desenvolver uma atividade não pode considerar os aspectos atuantes de maneira isolada. Não adiantaria realizar a atividade mais rapidamente em detrimento de outros resultados que essa agilização teria em outros aspectos importantes.

Sobre o departamento de saúde, tem-se que um deles é a rotatividade de profissionais. Entenda-se por isso o fato de um associado ser atendido uma vez por um médico e outra vez por outro médico, o que desagrada os associados.

Em primeiro lugar, o que gera o aumento da insatisfação dos associados em ter de trocar de médico é a existência de preferências por determinados médicos. Caso não existisse preferência por parte dos associados, eles não notariam que na primeira consulta foram atendidos por um médico e por outro em uma segunda consulta.

Supõe-se que, apesar de se tratar de um serviço onde o contato médico paciente é muito importante e que todo o ser humano possui preferências, o grau de insatisfação do cliente possa ser diminuído, seja tentando mitigar a ocorrência dessas trocas, seja tentando diminuir a preferência dos associados por determinado profissional.

Evitar que a troca de médicos ocorra aparentemente é uma tarefa mais complicada. Isso porque ela depende de fatores que, muitas vezes, são incontroláveis ou imprevisíveis por parte dos administradores da empresa.

Caso todos os pacientes de um médico desejem se consultar em um determinado dia, eventualmente alguns não conseguirão horários, o que induziriam alguns a trocar de médico.

Com isso em mente, crê-se que seja melhor atuar nos mecanismos com o objetivo de tentar diminuir a preferência dos associados por alguns profissionais em específico. Uma forma de atuar nessa direção é trabalhar em cima do delineamento de posições, através do treinamento do núcleo operacional.

Imagina-se que a preferência dos associados origina-se de duas bases: a preferência pessoal e a preferência profissional.

A preferência pessoal seria aquela na qual o associado tenderia a preferir o profissional com o qual ele possui um melhor relacionamento. A ASMSMSP poderia realizar um treinamento visando nivelar a forma como o atendimento é realizado.

Já a preferência profissional seria aquela na qual o associado tenderia a preferir o médico mais competente. Nesse aspecto, a empresa possui mais ferramentas para atuar. Realizando treinamentos com seus médicos, visando que todos possuam a mesma capacitação profissional, tenderia a igualar o nível de conhecimento técnico do grupo de médicos, o que resultaria na diminuição da preferência dos associados baseada nesse fator.

Um outro ponto que poderia ser abordado pela organização é tentar igualar o grau de conhecimento dos médicos em relação a todos os pacientes. Eventualmente, um médico realize um atendimento melhor de determinado paciente porque ele possui maior conhecimento sobre essa pessoa.

Um fator que atualmente aumenta a disparidade de conhecimento é que os prontuários de todos os associados são feitos manualmente. O prontuário manual estimula o não compartilhamento de informação entre os médicos, pois na maioria das vezes o médico não tem tempo de ler todo o prontuário do paciente antes de atendê-lo. Ou seja, um médico que já conhece a situação do paciente o atenderá de uma forma e outro de outra forma, causando disparidades na qualidade do atendimento, além de aumentar significativamente a probabilidade da ocorrência de erros médicos.

A implementação de um prontuário eletrônico facilitaria o compartilhamento da informação. Seria uma solução complementar ao treinamento dos médicos, dado que de nada adiantar todos os profissionais possuírem a mesma capacitação profissional se eles não têm acesso à mesma quantidade de informação.

Durante a pesquisa de opinião com os associados, eles foram questionados se um sistema como o proposto teria um impacto positivo na confiança que os associados possuem nos profissionais de maneira geral. A resposta dos associados foi positiva, o que valoriza ainda mais a proposta feita pelo autor.

Além disso, essa solução não incorreria em custos adicionais elevados à organização. As principais resistências para a implementação desse sistema seriam a necessidade do núcleo

operacional possuir habilidades de manipular um sistema computacional e a necessidade inicial de se digitalizar todos os prontuários já existentes.

O manuseio do sistema computacional é o menor dos empecilhos, dado que a maioria dos profissionais atuantes no mercado de trabalho possui conhecimento para lidar com sistemas informatizados simples.

A necessidade de digitalizar os prontuários manuais certamente demandará um esforço inicial elevado, entretanto não pode ser visto como um empecilho, dado que as vantagens resultantes dessa migração são superiores aos custos dos investimentos, de qualquer natureza, a serem realizados.

Um segundo aspecto importante em relação ao departamento de saúde é o tempo de espera para o atendimento dos associados. Como foi observado durante o estudo, o principal motivo dos atrasos nas consultas é o atraso do médico logo pela manhã. Ou seja, o fato do profissional não estar apto a iniciar o atendimento no horário que deveria faz com que todas as outras consultas do dia também atrasem. Esse atraso matinal corresponde a mais de 60% do atraso total médio observado nas consultas do departamento de saúde.

Esse fato pode ser definido como uma falta de comprometimento do médico com o paciente e, conseqüentemente, com a ASMSP. A partir do momento que a missão da empresa é atender da melhor maneira possível a seus associados, todos os funcionários da empresa deveriam trabalhar de forma a possibilitar que essa missão fosse cumprida.

Para se solucionar tal situação, a empresa poderia aumentar a supervisão direta sobre esse departamento, ou também utilizar outras ferramentas, como a doutrinação desses funcionários, ou até mesmos programas de benefícios para os funcionários que não chegam atrasados.

Atualmente, existem registros indicando quando um atraso ocorre e, quando ocorre, qual é a dimensão desse atraso. Esses registros encontram-se na base de dados da organização, e foi com o auxílio dela que esse estudo pôde ser realizado.

Isso quer dizer que, mesmo sabendo que os atrasos existem e que eles prejudicam o atendimento do departamento de saúde e, portanto a satisfação do associado no geral, a

supervisão direta não é realizada. Ou seja, apesar de possuir um bom banco de dados, ele é pobremente utilizado.

Outro aspecto relevante é que a doutrinação não funciona muito bem quando aplicada com serviços profissionais, como no caso do departamento de saúde. Sendo assim, a ASMSMSP poderia tentar utilizar uma outra forma de diminuir esses atrasos, mostrando aos seus funcionários as conseqüências de suas ações. Como forma de motivação, a empresa poderia discutir e encontrar com eles formas de beneficiar, ou até mesmo premiar, os funcionários que não se atrasam.

Um último comentário deve ser exposto em relação à continuidade dos atrasos dos médicos, mesmo a administração da empresa tendo possibilidade de verificar esses dados. É possível que a administração da empresa não possua conhecimento que esse fator é extremamente importante para a satisfação do cliente, em relação ao serviço do departamento de saúde.

Essa suposição foi negada pela administração da empresa, que afirmou sim ter conhecimento da importância desse fato. Entretanto, a falta de medidas corretivas para que essa situação seja evitada pode demonstrar que, na realidade, ela não acredita que medidas corretivas sejam necessárias.

Sendo assim, a sugestão de criação de meios de comunicação, citada anteriormente quando foram tratados os aspectos do departamento de colônia de férias, entre a empresa e os associados também pode ser uma necessidade desse departamento, auxiliando a empresa na percepção das necessidades de algumas medidas.

Por fim, analisando-se os pontos críticos do departamento de salão de beleza, observa-se a disponibilidade do serviço com um dos principais. Define-se disponível o serviço caso o associado deseje marcar um horário de atendimento e ele não tenha nem que trocar de horário, nem que trocar de profissional para atendê-lo.

Conforme o estudo realizado, o maior índice de indisponibilidade é verificado no atendimento às mulheres que desejam tanto fazer uso do cabeleireiro quanto do manicure.

Acredita-se que através de uma análise mais profunda sobre o serviço do salão de beleza, analisando a demanda do serviço, a sazonalidade, os recursos que o departamento possui, as expectativas dos associados em relação ao serviço, etc., uma linha intermediária

desempenhando o papel da tecnoestrutura conseguiria alocar os recursos de maneira ótima, a fim de minimizar a falta de disponibilidade do serviço.

Relembra-se a vantagem da sugestão de incubir os membros da linha intermediária para realizar o papel da tecnoestrutura, pois ela trabalharia juntamente com os departamentos, evitando que as decisões tomadas sejam meramente técnicas e que analisem o impacto local dessas alterações. De nada adianta aumentar a disponibilidade do serviço em detrimento do aumento da insatisfação do associado, por algum motivo qualquer, ou em detrimento dos resultados de outro departamento da empresa.

O mais importante para a ASMSP é o cumprimento de sua missão e, para isso, todos os participantes da organização devem trabalhar para atingir os objetivos locais, mais sem deixar de lado os objetivos mais amplos da organização.

O segundo ponto levantado no departamento de salão de beleza é o atraso do atendimento. Da mesma forma que no departamento de saúde, através de observações e bancos de dados, pôde-se constatar o principal motivo por quais os atendimentos não eram iniciados no horário em que estavam marcados.

Entretanto, no departamento de salão de beleza, constatou-se diferente motivo para a existência de tais atrasos. Observou-se que os atendimentos estavam sendo finalizados antes do próximo horário de atendimento, mas que esse próximo atendimento não era iniciado logo que o anterior era finalizado.

Observou-se que, assim que um associado deixava o salão de beleza, o local de atendimento necessitava ser preparado para que o próximo associado pudesse ser atendido. Essa preparação é constituída da limpeza do local, arrumação dos objetos que foram utilizados no atendimento anterior, verificação da existência de recursos necessários para o próximo atendimento, dentre outros.

O problema é que o funcionário que realiza o atendimento ao associado é o mesmo que deve realizar a preparação do ambiente de trabalho para o próximo atendimento. Essa situação existe para todos os funcionários do departamento do salão de beleza.

Dito isso, espera-se que através da especialização horizontal de trabalho dentro do departamento de salão de beleza, os funcionários que realizam o atendimento passariam a ser

responsáveis pela realização de um menor número de tarefas, tornando o atendimento mais ágil e minimizando os atrasos no atendimento.

Para que o procedimento de especialização seja realizado, um outro funcionário deve ser contratado, pois todos os funcionários do salão de beleza trabalham com capacidade elevada.

Entretanto, destaca-se que a penas um novo funcionário seria capaz de auxiliar todos os outros atendentes do salão de beleza, evitando que todos eles necessitem realizar a preparação do local de trabalho para o próximo atendimento, dado que esse trabalho seria responsabilidade do novo funcionário.

Além do mais, o trabalho do novo funcionário não seria um trabalho complexo, o que possibilitaria a contratação de mão de obra sem muita experiência anterior.

Exposto isso, tem-se que através da contratação de um novo funcionário, além de incorrer pouco custo adicional para a empresa, conseguir-se-ia realizar uma maior especialização de tarefas dentro do departamento e, com isso, agilizar o atendimento dos associados, diminuindo os atrasos entre os atendimentos e aumento o nível de satisfação do cliente com o serviço do departamento de salão de beleza.

Acredita-se que o custo da nova contratação também seria menor do que se a empresa decidisse alongar o tempo de atendimento, para que a especialização do trabalho não fosse necessária. Aumentando o tempo de atendimento, menos associados seriam atendidos em um dia, o que diminuiria a oferta do serviço, aumentando o tempo de espera para marcar um horário, considerando a demanda constante.

Como a diminuição na oferta impactaria diretamente o grau de satisfação do associado, crê-se que essa medida não é uma melhor sugestão do que a especialização do trabalho dentro do salão de beleza.

7.2 Consolidação das Sugestões

Com a finalidade de melhor expor as sugestões de melhorias realizadas pelo autor, nesse item serão citados cada um dos pontos críticos levantados dentro de cada um dos departamentos-chave da ASMSP, juntamente com as propostas de melhoria.

Esse estudo propõe sugestões em dois diferentes níveis de atuação. De maneira mais genérica, o autor sugere que a ASMSP deveria descentralizar limitadamente o poder de tomada de decisão e capacitar a linha intermediária para que ela possa realizar o papel da tecnoestrutura.

Na ASMSP, o poder de tomada de decisão é quase que completamente centralizado nas mãos do presidente da empresa. Acredita-se que, mesmo com a sugestão de transição para uma configuração onde a centralização do poder é relativamente forte, o atual nível de centralização é muito elevado e uma descentralização vertical desse poder seria benéfico para a empresa, tornando-a mais ágil e competitiva.

O desenvolvimento do papel da tecnoestrutura dentro da empresa visa desenvolver os aspectos técnicos da estruturação do trabalho. A freqüente e ativa participação dessa parte da organização permitiria melhorar os serviços prestados pela empresa, sem desconsiderar as particularidades de cada um desses serviços, auxiliando a ASMSP a se tornar uma empresa cada vez mais profissional.

De maneira mais específica, o autor faz algumas sugestões com a finalidade de melhorar os serviços de cada um dos departamentos-chave analisados.

No departamento de colônia de férias, sugere-se implementar e aperfeiçoar os meios de comunicação entre os associados e a empresa. Essa ação ajudaria a ASMSP a aumentar seu poder de percepção em relação às demandas dos associados, bem como facilitar a captação da avaliação que os associados dão para os serviços e para os procedimentos realizados pela empresa.

Dessa forma, seria possível verificar se o associado está satisfeito com a infra-estrutura das colônias, ou se eles aprovam o método de alocação de vagas das colônias de férias, mitigando esses dois pontos críticos apontados pelo departamento de colônias de férias.

O terceiro ponto de atuação específico do departamento de colônias de férias seria a atuação da linha intermediária, no papel da tecnoestrutura, realizando o estudo e posterior padronização das atividades, conjuntamente com o treinamento do núcleo operacional para a realização das mesmas.

Espera-se que a realização desses procedimentos consiga aumentar a produtividade dos funcionários do departamento, diminuindo assim o tempo de espera de atendimento dos associados, principalmente nos dias de maior movimento.

Já no departamento de saúde, sugestiona-se a realização do treinamento do núcleo operacional e a utilização de prontuários eletrônicos, com o objeto de equiparar as bases de conhecimento e informação dos funcionários desse departamento.

Tal medida pretende diminuir a preferência dos associados pelo atendimento de determinados médicos, o que, ao mesmo tempo, diminuiria as conseqüências da rotatividade dos profissionais no nível de satisfação dos clientes da empresa.

A outra sugestão seria realizar um programa de parceria entre a empresa e seus funcionários, tentando encontrar formas de diminuir os atrasos dos médicos. Discutir maneiras de motivar os funcionários para que não se atrasem, seja através de benefícios, prêmios, ou outras formas de motivação.

Através dessa sugestão, o núcleo operacional aumentaria o seu comprometimento com uma prestação de serviço de qualidade, ajudando a diminuir os atrasos dos funcionários e, conseqüentemente, o tempo de espera para o atendimento verificado no departamento de saúde, por exemplo.

No departamento de salão de beleza, o estudo indica que a linha intermediária, no papel da tecnoestrutura deveria estudar as atividades desse departamento, objetivando melhor organizar o trabalho e aumentar a produtividade e qualidade do serviço prestado.

Sobre a disponibilidade do serviço, o autor faz hipóteses sobre como o agrupamento de unidades poderia ser utilizado na melhoria desse serviço, indicando o caminho a ser explorado conjuntamente pela tecnoestrutura e o departamento em questão.

Sobre o tempo de espera no atendimento, acredita-se que aumentar a especialização horizontal no trabalho do núcleo operacional, aliado com a contratação de um novo funcionário responsável pela preparação do ambiente de atendimento, atuaria de forma significativa na redução desse intervalo de tempo.

Tabela 7.2.1 - Resumo das sugestões de melhoria propostas pelo autor.

Departamento	Função	Críticas	Sugestão
Colônia de Férias	<i>Atrativo Principal</i>	Infraestrutura da colônia de Santana do Parnaíba	Aperfeiçoamento dos meios de comunicação
		Método de alocação de vagas	Aperfeiçoamento dos meios de comunicação
		Demora no atendimento	Treinamento e padronização das atividades
Saúde	<i>Mantenedor de Clientes</i>	Rotatividade de profissionais	Treinamento e implementação do prontuário eletrônico
		Demora no atendimento	Doutrinação
Salão de Beleza	<i>Mantenedor de Clientes</i>	Disponibilidade	Aperfeiçoamento da divisão do trabalho
		Demora no atendimento	Aumentar a especialização do trabalho

Fonte: Autor.

A tabela 7.2.1 resume as melhorias sugeridas pelo autor. Acredita-se que a aplicação das soluções propostas atuaria de maneira significativa na melhoria dos serviços atualmente prestados pela ASMSP, além de servir de guia para outras eventuais situações onde a empresa necessitaria reavaliar seus serviços e processos.

8 CONCLUSÃO

A principal crítica desse estudo em relação à ASMSP é a incapacidade dos administradores da empresa de coordenar a organização de maneira técnica. O fato da organização sempre ter se comportado como uma organização política impossibilitou que sua estrutura fosse delineada com a finalidade de cumprir seu papel como prestadora de serviço.

Sendo assim, esse estudo indica que o caminho a ser trilhado pela ASMSP seria a migração da estrutura política para uma configuração que possibilite a empresa a cumprir sua missão, sem entrar em conflito com as características mais básicas da empresa, seus fatores situacionais. A nova configuração sugerida seria a burocracia mecanizada.

Essa mudança é baseada em alguns pontos principais de atuação, dentro dos departamentos levantados como os departamentos-chave da ASMSP para a prestação de seus serviços.

Objetivando tornar a ASMSP uma organização cada vez mais profissional e técnica, que preste serviços cada vez melhores, e que sempre realize suas atividades com a finalidade principal de atender seus cliente da melhor maneira possível, o autor sugere alternativas de mudança que objetivam melhorar a capacidade de gestão da cúpula estratégica. Por isso, as sugestões tentam não ser pontos específicos de atuação, mas sim base para mostrar aos administradores que existem falhas na organização que podem e devem ser sanadas.

Além de chamar a atenção para quais são os pontos a serem desenvolvidos, a fim de melhorar a organização como um todo, esse estudo ressalta que a realização dessas mudanças necessita também de um momento propício para que seja aplicada, e que o período de transição no qual a ASMSP se encontra pode ser um desses momentos.

A mudança nas regras para a eleição do presidente da organização, bem como do conselho administrativo, propiciam uma transferência importante de poder de escolha das mãos do presidente da empresa para as mãos dos associados da empresa.

Os associados, ao terem o poder de escolha de que serão seus representantes na administração da ASMSP, terão a oportunidade de priorizar os profissionais que lhe representam da melhor maneira, no momento da votação.

Ou seja, os profissionais que desejem participar da alta administração da empresa terão de atentarem-se as necessidades de seus clientes e realizar mudanças na empresa com a finalidade de “oferecer aos servidores municipais de São Paulo e às suas famílias serviços que proporcionem uma melhor qualidade de vida, sem fins lucrativos”.

Com isso, justifica-se a importância desse estudo, tanto para auxiliar os atuais administradores, como para guiar futuros componentes da cúpula administrativa e do conselho da empresa.

Com a finalidade de concluir a validação do estudo realizado, o autor se reuniu com os componentes da cúpula estratégica para discutir as sugestões de melhoria. No geral, a empresa reagiu positivamente às propostas, acreditando que o estudo analisa fatores de grande empresa para a organização.

Sobre as sugestões mais gerais, os administradores concordaram que uma descentralização de poder poderia dar mais agilidade à organização, mas que deveria ser feita de maneira consciente, não comprometendo o rumo da empresa. Além disso, que o desenvolvimento do papel da tecnoestrutura também auxiliaria a organização em todas suas áreas e, como é um ponto pouco desenvolvido atualmente, certamente merece atenção especial.

Já as sugestões mais específicas, apesar de também serem bem aceitas, apresentaram uma maior resistência de aceitação. As duas sugestões que apresentaram maior resistência foram à crítica em relação aos meios de comunicação da empresa com o associado e a de realizar uma nova contratação para o departamento de salão de beleza.

Sobre o aperfeiçoamento dos meios de comunicação, a empresa alegou que já possui uma comunicação eficiente com seus clientes, através de frequentemente questionar seus associados sobre a qualidade do serviço prestado. Mas afirmaram que o levantamento desse ponto pelo estudo fortalece ainda mais a importância de se atentar para aperfeiçoá-lo continuamente.

Sobre a sugestão de aumentar a especialização da tarefa dentro do departamento de salão de beleza e, complementarmente, contratar um novo funcionário, a empresa crê que seus funcionários são capazes de realizar todas as atividades, sem necessidade de maior especialização. Que a nova contratação somente aumentaria os gastos da empresa com mão de obra, não incorrendo em ganhos significativos na produtividade desse serviço.

As demais sugestões, o treinamento e o programa de benefícios para os funcionários do departamento de saúde e a implementação do prontuário eletrônico para o atendimento médico, podem ser consideradas aceitas com sucesso. A empresa acredita que a implementação de tais medidas resultaria em melhorias significativas, tanto para a empresa, quanto para seus associados, e seus custos de implementação seriam pequenos se comparados com os benefícios resultantes.

Por fim, merece destaque a crença do autor de que, pelo fato desse estudo objetivar encontrar fatores de melhoria de maneira genérica, a utilização do mesmo para consultas futuras será válida, tornando esse trabalho um instrumento de consulta atemporal.

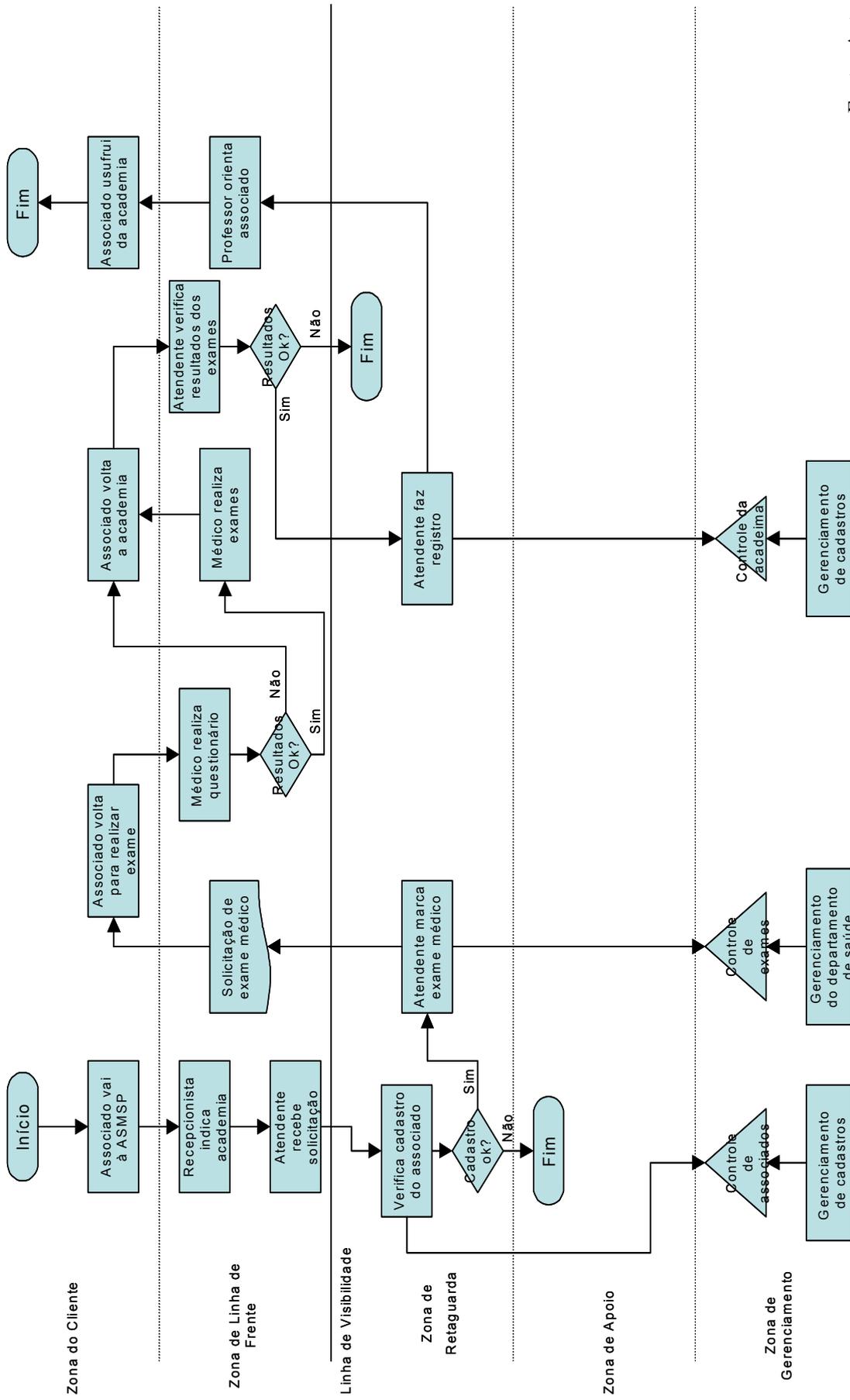
REFERÊNCIAS

- KINGMAN-BRUNDAGE, Jane. Understanding services management, In: GLYNN, William J. and BARNES, James G. “Understanding services management”; Chichester, John Wiley & Sons, 1995. p. 119 – 142.
 - LAWRENCE, P.R; LORSCH, J.W. **Organization and environment**. Homewood: Richard D. Irwin, 1967.
 - MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
 - MINTZBERG, H.; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
 - SEGADAS, V. **O sindicato no Brasil**. São Paulo: Serviço de documentação: Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, 1953.
 - SIMON, H. **Administrative behavior**. Nova York: Macmillan, 1957.
 - Ministério do Turismo. Brasília. Apresenta dados sobre hotéis e pousadas no Brasil. <<http://www.braziltour.com/site/br/home/index.php>>. Acesso em 15 out. 2006.
-

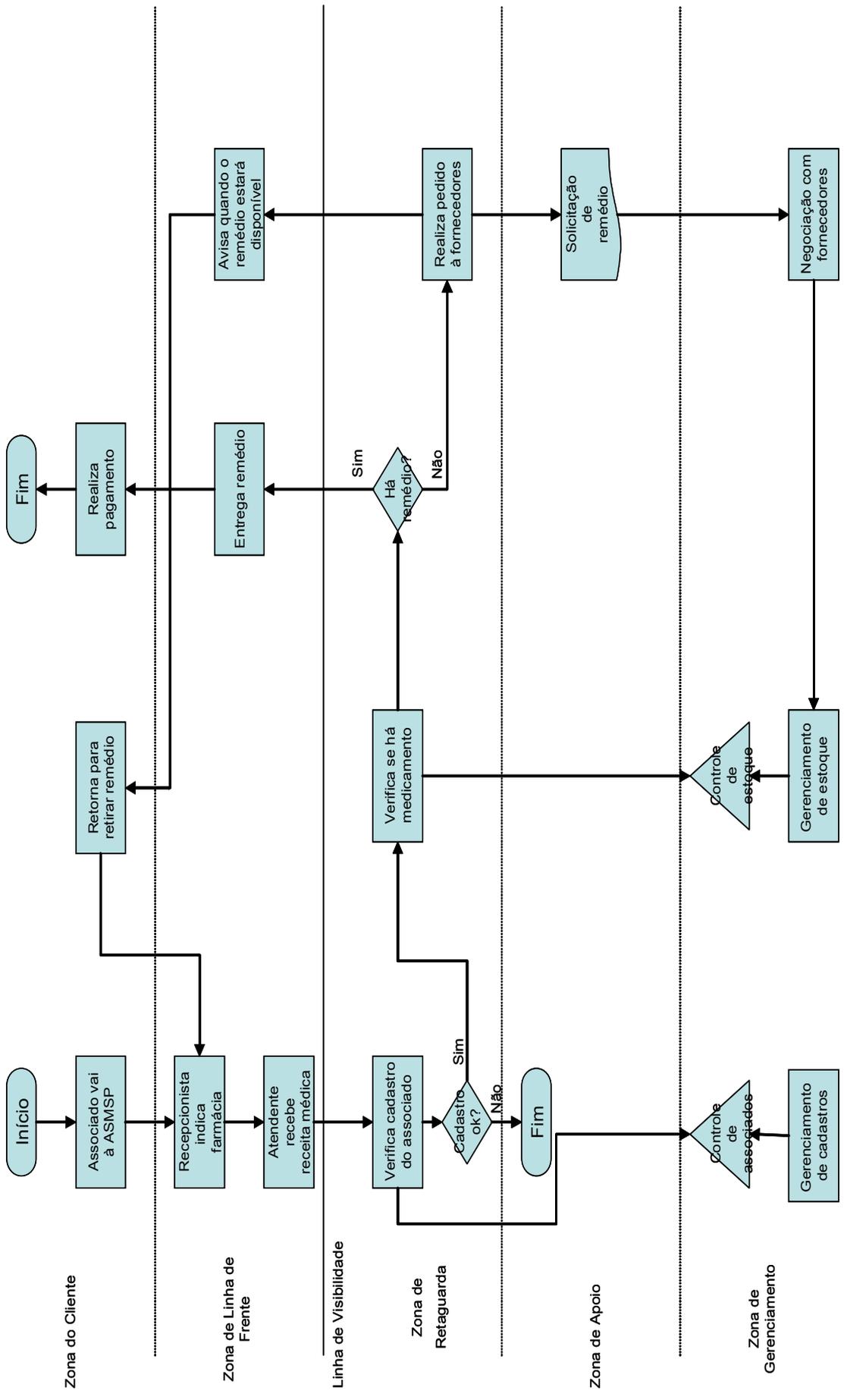
REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

- ALLISON, G.T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban missile crisis**. Boston: Little, Brown, 1971.
 - LEITE, M.P. **O trabalho em movimento: Reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil**. Campinas: Papirus, 1997.
 - MELLO, M.S.R. **Trabalho de formatura: Reestruturação de uma organização sem fins lucrativos visando a profissionalização**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção, 2000.
 - ETO, A.M.C.; CARVALHO, R.A. A. **Sindicalismo e negociação coletiva nos anos 90**. Belo Horizonte: IRT (Instituto de Relações do Trabalho) da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1998.
 - SCHEIN, E.H. Organizational socialization and the profession of management. **Industrial Management Review**, p.1-16, Winter, 1968.
 - SIMÃO, A. **Sindicato e Estado**. São Paulo: Dominus, 1966.
-

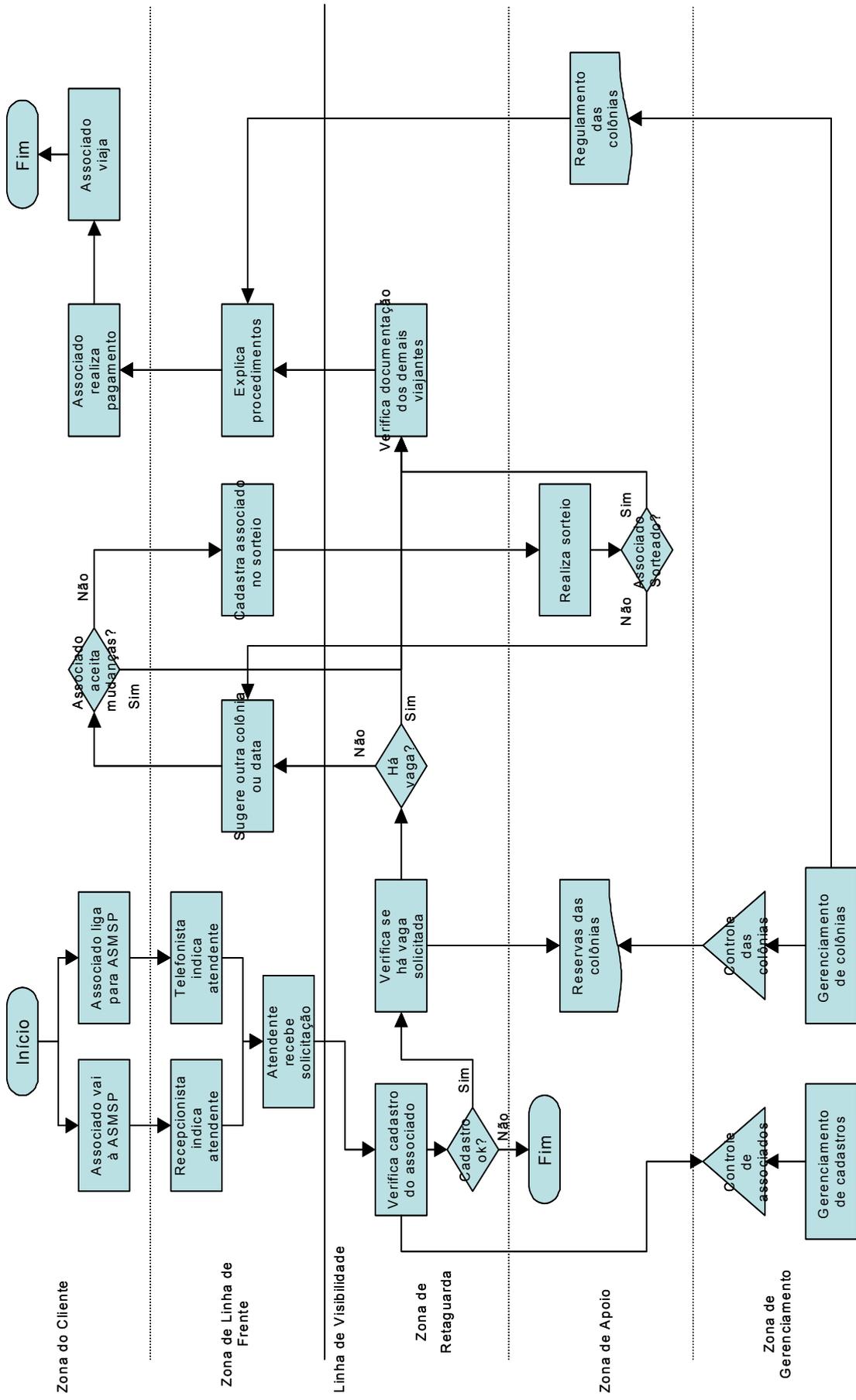
APÊNDICE A – Mapa de Processos: serviço de academia.



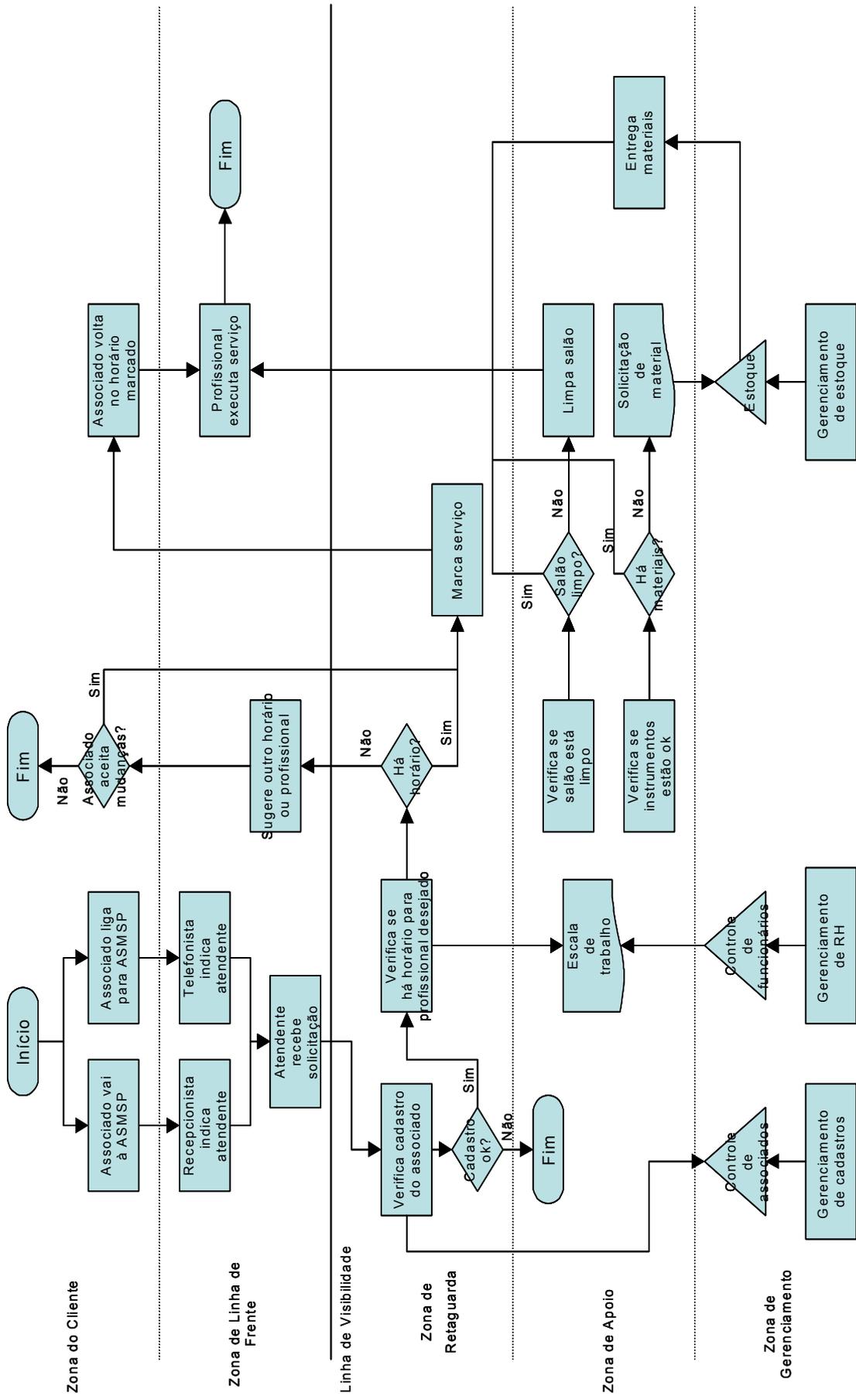
APÊNDICE B – Mapa de Processos: serviço de farmácia.



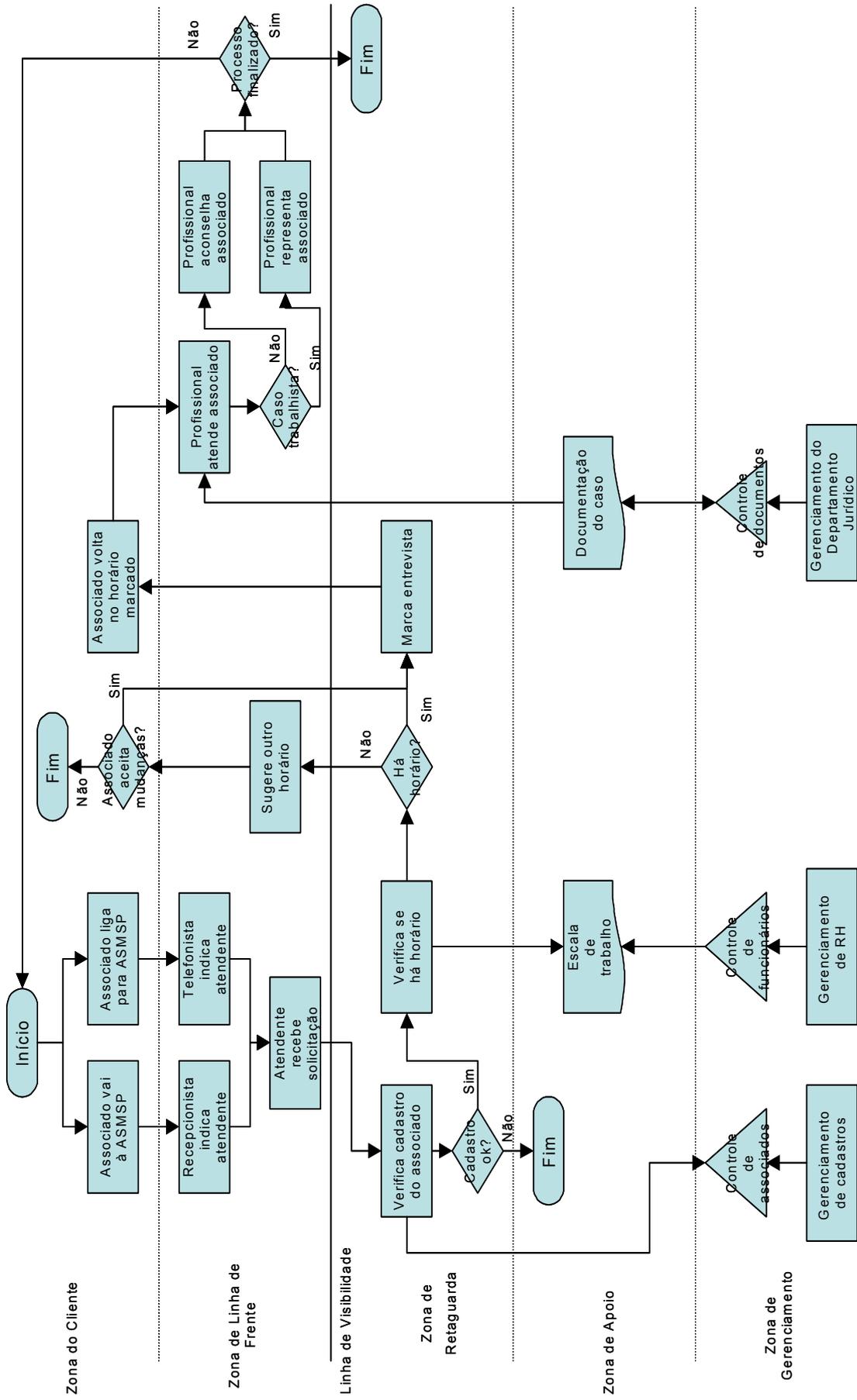
APÊNDICE D – Mapa de Processos: serviço do departamento de colônia de férias.



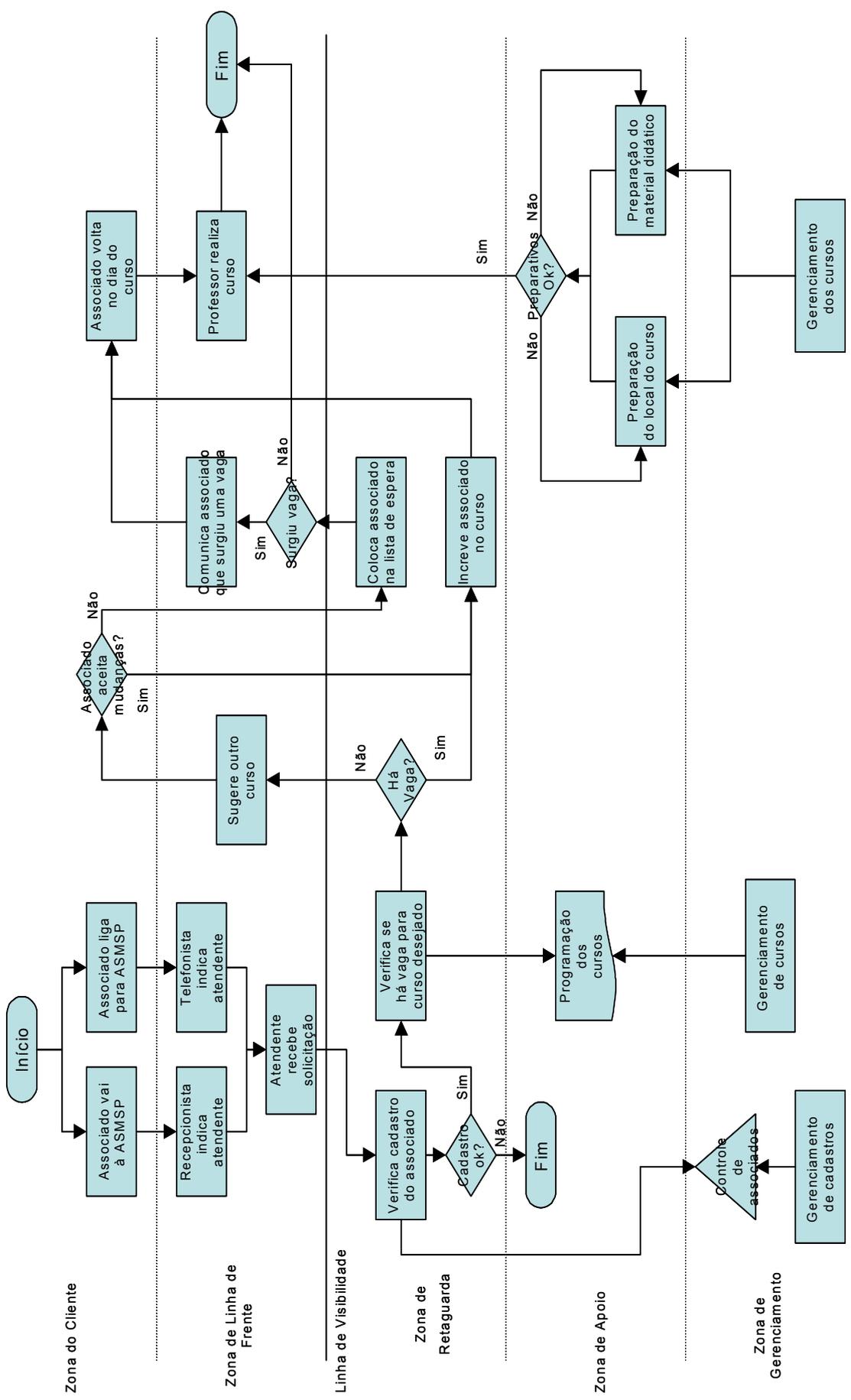
APÊNDICE E – Mapa de Processos: serviço do departamento do salão de beleza.



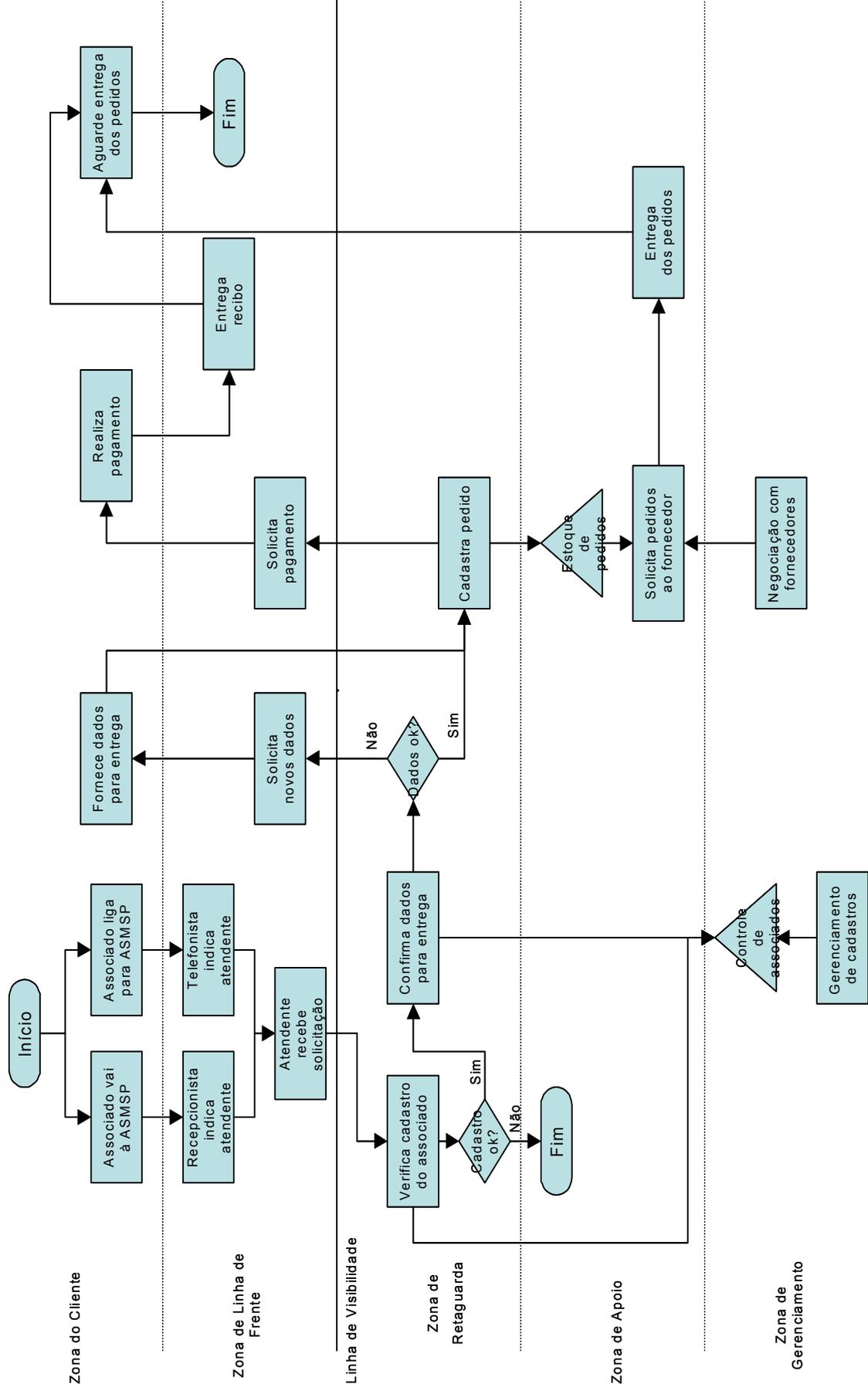
APÊNDICE F – Mapa de Processos: serviço do departamento jurídico.



APÊNDICE G – Mapa de Processos: serviço de cursos.



APÊNDICE H – Mapa de Processos: serviço de cesta básica.



APÊNDICE I – Pesquisa utilizada no levantamento de dados para captar o valor que cada um dos serviços da ASMSP possui para associado e o grau de satisfação em relação ao serviço prestado.

Valor do serviço	Satisfação com o serviço
<i>Dep. Jurídico</i>	
<i>Salão de Beleza</i>	
<i>Dep. De Saúde</i>	
<i>Farmácia</i>	
<i>Colônias</i>	
<i>Academia</i>	
<i>Cursos</i>	
<i>Cestas Básica</i>	

Fonte: Autor

APÊNDICE J – Pesquisa utilizada no levantamento de dados para captar a importância e a satisfação dos associados com os serviços do departamento de colônia de férias.

- O que é importante para você no serviço de colônia de férias?
 - Você está satisfeito com a infraestrutura das colônias de férias?
 - Você está satisfeito com o serviço prestado na sede pelo setor de colônia de férias?
 - Porque você utiliza o serviço de colônia de férias?
-

APÊNDICE K – Pesquisa utilizada no levantamento de dados para captar a importância e a satisfação dos associados com os serviços do departamento de saúde.

- O que é importante para você no serviço do departamento de saúde?
 - Você está satisfeito com o serviço do departamento de saúde?
 - Porque você utiliza o serviço do departamento de saúde?
 - Você utiliza a farmácia da ASMSP? Por quê? E quais situações?
-

APÊNDICE L – Pesquisa utilizada no levantamento de dados para captar a importância e a satisfação dos associados com os serviços do departamento de salão de beleza.

- O que é importante para você no serviço do departamento de salão de beleza?
 - Quais serviços do departamento de sala de beleza você utiliza?
 - Você está satisfeito com o serviço do departamento de salão de beleza?
 - Porque você utiliza o serviço do departamento de salão de beleza?
-

ANEXO A – Estatuto da ASMSP, Capítulo VIII, “DAS ELEIÇÕES”.**CAPÍTULO VIII
DAS ELEIÇÕES**

Artigo 24º - Em caso de eleição total ou parcial do conselho de administração ou da diretoria, por motivo de renúncia, o prazo de dez dias no mínimo, mencionado no artigo 8º desse Estatuto, fica elevado para vinte dias;

§ Único – Só na vacância de mais de um terço dos membros do conselho de administração será convocada reunião extraordinária para preenchimento dos cargos vagos, aplicando-se no que couber os dispositivos desse Estatuto, referentes às eleições gerais.

Artigo 25º - A eleição da presidência e do conselho de administração far-se-á por escrutínio secreto, tendo direito a voto todos os associados não incurso em penalidades.

§ 1º - Cada lista de candidatos será constituída por uma só chapa, sendo dela excluído o sócio que estiver cumprindo penalidades.

§ 2º - Cada chapa conterà, por extenso, o nome do candidato, um para cada cargo a ser preenchido e não conterà legendas, não podendo o associado concorrer em mais de uma chapa.

§ 3º - As chapas serão válidas para todos os seus integrantes, não se tomando em consideração possíveis nomes riscados pelos eleitores.

§ 4º - Os votos serão considerados nulos apenas quando mais de uma chapa for encontrada dentro da sobrecarta.

§ 5º - Todas as chapas concorrentes a cada eleição terão que ser preenchidas até dez dias úteis antes do pleito.

§ 6º - O registro a que se refere o parágrafo anterior far-se-á na secretaria da associação, com a entrega de três vias de suas chapas, acompanhadas do requerimento assinado por quem encabeça a chapa.

§ 7º - Pela secretaria será devolvida uma via rubricada como recibo de entrega, com menção do dia e da hora do registro.

§ 8º - As chapas, após o registro, serão afixadas na secretaria.

§ 9º - O requerimento a que se refere o § 6º desse Estatuto será acompanhado da designação do cargo, carreira ou função que cada candidato exerceu ou exerce.

Artigo 26º - No dia, na hora e local marcados para a eleição, o presidente da associação, ou o seu substituto legal, abrirá a reunião do conselho de administração, estando ou não presentes os componentes das chapas apresentadas, sendo permitido a designação de um fiscal para cada chapa.

§ 1º - Se não estiver presente a maioria do conselho de administração, a sessão será encerrada, realizando os conselheiros outra sessão trinta minutos após, com a presença de qualquer número de conselheiros.

§ 2º - As eleições serão processadas e terão validade com o comparecimento de qualquer número de votantes.

Artigo 27º - Concluídos os atos preliminares a que se refere o artigo anterior, o presidente da mesa dará início à votação que se processará da forma seguinte:

1 - O eleitor, por ordem de chegada, depois de receber uma sobrecarta, se dirigirá ao gabinete indevassável, dobrará uma cópia de sua chapa preferida, colocará na presença de todos dentro da sobrecarta e, depois de ter assinado a lista de presença das eleições, depositá-la-á na urna;

2 - Terminada a votação, proceder-se-á a contagem dos votos, verificando-se se o número de sobrecartas coincide com a contagem dos votantes e, não havendo coincidência, será nula a urna, fazendo nova votação. Verificar-se-á, também, se cada sobrecarta contém mais de uma cédula, caso que será considerado nulo aquele voto;

3 - Finda a contagem de votos, encerrada a lista de votantes, será proclamado o resultado pelo presidente e demais membros da mesa, a qual consignará, expressamente, o número de eleitores que votaram, o número de votos atribuídos a cada um dos candidatos e a afirmação de que as eleições obedeceram ao sistema escrutínio secreto, e bem assim registrará as ocorrências que se relacionam com o pleito;

4 - Em caso de empate, considerar-se-á eleito o que mais tempo for associado da entidade.

§ 1º - No impedimento de qualquer membro da mesa, o presidente desta portará, se necessário, escolher entre os presentes respectivo substituto; sendo o presidente o impedido, caberá a presidência o seu substituto legal.

§ 2º - Será assegurada liberdade de voto, sendo proibida propaganda eleitoral em recinto onde a votação se realizar, devendo a fiscalização ser exercida pelo presidente da mesa.

§ 3º - Os trabalhos relativos ao pleito serão dirigidos pelo presidente da mesa.

ANEXO B – Estatuto da ASMSP, Capítulo I, “DA ASSOCIAÇÃO E SEUS PROPÓSITOS”.

CAPÍTULO I DA ASSOCIAÇÃO E SEUS PROPÓSITOS

Artigo 1º - A Associação dos Servidores Municipais de São Paulo – ASMSP – fundada em 31 de dezembro de 1946, com sede e foro na cidade de São Paulo, enquadra nos dispositivos constitucionais, nos termos do Código Civil e de conformidade com a lei federal nº 1134, de 14 de junho de 1950, (transcrita no final do estatuto), é uma sociedade civil e de classe, sem fins lucrativos, de duração ilimitada, com personalidade jurídica própria distinta de seus associados, os quais não respondem, nem subsidiariamente, pelas obrigações ou posições tomadas pela mesma e é órgão máximo dos servidores municipais de São Paulo e tem por objetivo:

I – Congregar todos os servidores públicos municipais de São Paulo, mantendo-lhes a unidade para solução de problemas comuns;

II – Estudar os problemas dos servidores públicos, defendendo seus interesses e pugnando, por medidas acauteladoras dos seus direitos, necessidades e reivindicações;

III – Estimular a confraternização dos seus associados, zelando pela moralidade da administração pública e pela elevação do nível intelectual dos servidores, através da formação do administrador profissional, bem como promovendo audições, exposições, espetáculos, conferências, palestras, cursos, publicações, concursos, etc.;

IV – Trabalhar para a consecução de uma crescente assistência social, médica, farmacêutica, odontológica, hospitalar e outras que visem amparar os servidores públicos.

V – Pugnar pela equiparação de direitos e deveres dos servidores públicos, perante as Leis, sem distinção de raça, sexo, posição social, cor, credo político ou religioso, categoria funcional, modalidade de pagamento, ou entidade pública a que servirem, mantendo sempre unidade em torno de seus problemas;

VI – Sugerir, colaborando com os poderes públicos, leis e regulamentos que visem o aperfeiçoamento do serviço público e o aproveitamento dos servidores, segundo sua capacidade no sentido de incentivar o estímulo pessoal, não descurando da defesa de um vencimento mínimo condizente com o custo de vida e a sua categoria profissional;

VII – Reunir-se periodicamente com os servidores públicos de todo o país, para discussão ampla não só dos seus, mas de todos os problemas regionais e nacionais, pesquisando sua melhor solução e lutando por ela;

VIII – Defender os direitos de livre sindicalização, representação e associação dos servidores públicos e demais trabalhadores nos termos das convenções, recomendações e resoluções da Organização Internacional do Trabalho;

IX – Propugnar junto aos seus associados para que as decisões, deliberações e recomendações aprovadas tenham devida divulgação perante a classe, a opinião pública e concorram para a solução dos problemas juntos aos poderes públicos;

§ 1º - Para efeito desse Estatuto, entende-se como servidor público municipal de São Paulo os servidores civis das prefeituras e das câmaras municipais de São Paulo, autárquicos, pessoal de obras e quaisquer fundos especiais, ativos, inativos e pensionistas;

§ 2º - A ASMSP representará coletiva ou individualmente, perante as autoridades administrativas, judiciárias, os seus associados;

Artigo 2º - É defeso à associação participar de quaisquer atividades que impliquem em tomada de posição político-partidária ou religiosa, ou ter cargo eletivo quem nela exerça função administrativa remunerada.

§ Único – É gratuito o exercício de qualquer cargo eletivo na associação, salvo quando exigir do eleito o seu afastamento do trabalho ou trabalhos, caso em que, por decisão do conselho de administração, lhe será fixada gratificação igual à remuneração que deixou de perceber no desempenho de suas atividades profissionais.
