

**ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Trabalho de Formatura

**CONTRIBUIÇÕES DA ERGONOMIA PARA
REESTRUTURAÇÃO DE
UMA COOPERATIVA**

Autor: Claudio Marcelo Brunoro

Orientador: Prof. Dr. Laerte Idal Sznelwar

2001

HF 2001
B 836 C

**Em Memória de
João Brunoro Neto**

AGRADECIMENTOS

Ao Laerte, pela amizade, o estágio de 2 anos e a orientação do trabalho de formatura.

Aos membros da Cooperativa do Sabor: Assis, Rose, Beti, Cida, Mariazinha, Maria, Gilson, Paraná, Jucelino, Jacaré, Raimundo, Luis, Vaulene, Ana, Conceição, Sueli, Ilza e Fernando.

Aos meus amigos Du, Rafael, Erik, Lú, Thais por toda ajuda prestada

Ao Osni e todas as meninas do Xerox, o pessoal da ITCP-USP, especialmente a Sandra, Luciana, Teca, ao Sorocaba e a Cris.

Em especial para Marcia e Fernanda, por tudo.

SUMÁRIO

Este trabalho trata da análise ergonômica do trabalho realizada em um restaurante gerenciado pela Cooperativa do Sabor. O estudo envolve uma abordagem sobre sofrimento dos cooperados, buscando um diagnóstico de possíveis causas de constrangimento e apresentando propostas de mudanças no trabalho.

A metodologia abrange aspectos de organização do trabalho, arranjo físico existente, conteúdo das tarefas e qualidade em serviços.

Para a obtenção dos objetivos, as propostas envolvendo melhorias na qualidade de serviço (alteração de layout e definição de tarefa / responsável) e controle contábil (ferramentas para controle do fluxo de informações) foram desenvolvidas levando em consideração as restrições financeiras e de grau de instrução da cooperativa.

Índice

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 2 |
| 1.1 | Apresentação e Objetivo do trabalho..... | 2 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 4 |
| 2.1 | Ergonomia..... | 4 |
| 2.2 | Cooperativismo | 7 |
| 2.2.1 | Introdução..... | 7 |
| 2.2.2 | Filosofia Cooperativista..... | 7 |
| 2.2.3 | Definição de Cooperativa..... | 13 |
| 2.2.4 | Pontos Fortes e Fracos da Cooperativa – Uma visão prática..... | 17 |
| 2.3 | Qualidade em serviços..... | 18 |
| 2.3.1 | Serviços: uma abordagem conceitual..... | 18 |
| 2.3.2 | Administração de Serviços e seus componentes..... | 18 |
| 2.3.3 | Fatores críticos para o Sucesso..... | 19 |
| 2.3.4 | Crescimento sustentado | 20 |
| 2.3.5 | Serviços prestados X expectativas do cliente..... | 20 |
| 2.3.6 | Administração adequada | 21 |
| 2.3.7 | Sistema econômico adequado..... | 22 |
| 3 | METODOLOGIA APLICADA..... | 24 |
| 4 | AMBIENTE ORGANIZACIONAL..... | 26 |
| 4.1 | O estágio..... | 26 |
| 4.2 | Histórico | 27 |
| 4.3 | Mudança de estrutura organizacional | 30 |
| 4.4 | Empresa abordada..... | 31 |
| 4.4.1 | Dados da população..... | 31 |
| 4.4.2 | Informações gerais da empresa..... | 33 |
| 4.4.3 | Serviços e produtos oferecidos..... | 36 |
| 4.5 | Processo produtivo | 38 |
| 4.5.1 | Layout..... | 39 |
| 4.5.2 | Fluxograma..... | 40 |
| 4.5.3 | Descrição das Atividades..... | 45 |

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| 5 ANALISE DE DEMANDA | 53 |
| 5.1 Observações livres..... | 53 |
| 5.2 Entrevistas | 54 |
| 5.3 Observações focadas | 56 |
| 5.4 Análise de dados | 60 |
| 6 PROPOSTAS DE MELHORIAS..... | 63 |
| 6.1 Restrições | 63 |
| 6.2 Alternativas possíveis | 64 |
| 6.3 Implantação | 76 |
| 6.3.1 Melhorias consolidadas | 76 |
| 6.3.2 Melhorias futuras | 76 |
| 7 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO | 78 |
| 8 BIBLIOGRAFIA | 80 |

Índice de Figuras

| | | |
|------------|---|----|
| Figura 1: | Um círculo vicioso | 21 |
| Figura 2: | Gráfico da distribuição da população por sexo..... | 32 |
| Figura 3: | Gráfico da distribuição da população por estado civil..... | 32 |
| Figura 4: | Gráfico da distribuição da população por grau de instrução..... | 32 |
| Figura 5: | Gráfico da distribuição da população por faixa etária..... | 33 |
| Figura 6: | Gráfico da distribuição dos clientes do restaurante..... | 34 |
| Figura 7: | Localização dos setores do restaurante | 35 |
| Figura 8: | Macro-processos do restaurante | 38 |
| Figura 9: | Layout do restaurante..... | 39 |
| Figura 10: | Foto ilustrativa dos equipamentos de segurança..... | 46 |
| Figura 11: | Fotos do maquinário da cozinha. (sem escala) | 47 |
| Figura 12: | Fotos ilustrativas do balcão do bufê (sem escala) | 50 |
| Figura 13: | Gráfico do atendimento de clientes por período | 57 |
| Figura 14: | Gráfico do tempo médio do cliente na fila por período | 58 |
| Figura 15: | Desdobramento do aumento do tempo de fila | 61 |
| Figura 16: | Movimentação do cooperado alocado no posto de pesagem.... | 65 |
| Figura 17: | Campo visual dos cooperados no bufê..... | 67 |
| Figura 18: | Modificação na posição da geladeira de bebidas | 68 |
| Figura 19: | Modelo do documento de controle geral..... | 69 |
| Figura 20: | Modelo do documento de <i>Fechamento de Caixa</i> | 70 |
| Figura 21: | Modelo do documento de <i>Fechamento de Caixa</i> proposto..... | 72 |
| Figura 22: | Modelo do documento <i>Controle de Contas</i> proposto..... | 73 |
| Figura 23: | Modelo do documento <i>Balanço Mensal</i> proposto | 74 |

Índice de tabelas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabela 1: | Pontos fortes e fracos de uma cooperativa..... | 17 |
| Tabela 2: | Classificação dos produtos | 37 |

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade realizar uma análise ergonômica em um restaurante gerenciado por uma cooperativa popular. Será discutido, a partir de uma abordagem na visão do cooperado, um levantamento característico quanto a sofrimento no trabalho, decorrente da estrutura organizacional, visando propor melhorias que minimizem o sofrimento no cotidiano dos cooperados, através de uma melhoria na qualidade de serviços e controle contábil.

A análise de dados da empresa possibilitou estabelecer soluções para melhorar a qualidade de serviços abordando uma definição para atividades e responsáveis e modificação de arranjo físico. Quanto ao controle contábil, as melhorias englobaram ferramentas para controle do fluxo de informações.

A seguir, apresentamos uma descrição abreviada da estrutura do projeto.

Na Introdução, teremos a apresentação do trabalho de formatura, com a descrição de seu conteúdo e objetivo abordado. O capítulo seguinte enfoca a revisão da literatura relevante para execução deste trabalho, envolvendo além da ergonomia, interdisciplinaridade com outros assuntos de Engenharia de Produção. Mais adiante apresentaremos a Metodologia aplicada para a coleta de dados, análise e reconhecimento dos problemas (Demandas).

Em seguida, no capítulo Ambiente Organizacional teremos a relação dos dados da Empresa abordada.

No capítulo Análise de Demanda, apresentaremos as informações coletadas para especificação da Demanda a ser abordada como foco do trabalho. Após a especificação da Demanda, o capítulo seguinte apresenta as propostas de melhorias a serem implantadas. E finalizando, temos uma discussão e conclusão sobre as atividades desenvolvidas neste trabalho.

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

Apresentação do trabalho de formatura, com a descrição abreviada de seu conteúdo e objetivo abordado.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação e Objetivo do trabalho

O trabalho foi desenvolvido na Cooperativa do Sabor, uma cooperativa popular responsável pelo atual gerenciamento de um restaurante anteriormente falido. Nesse contexto, serão abordadas incoerências gerenciais e de produção, a partir da visão dos cooperados, buscando melhorias na gestão do restaurante, utilizando um enfoque ergonômico, que possibilite eliminar possíveis desconfortos, como constrangimentos e sofrimentos, no ambiente de trabalho, convergindo para uma melhoria na qualidade de serviços e controle contábil.

Nessa cooperativa popular não existe uma hierarquia na organização do trabalho e tarefas prescritas, não havendo mecanismos de controles, e a figura de um responsável. Assim, a variável qualidade atualmente é de difícil mensuração.

É importante ressaltar que qualquer modificação envolve o cuidado de manter as características básicas de um sistema de produção baseado no cooperativismo. Por isso, possíveis soluções usualmente adotadas em empresas convencionais não poderão ser aplicadas neste trabalho. Além disso, as alterações podem ser efetuadas tanto no nível produtivo quanto administrativo, uma vez que são as mesmas pessoas que desenvolvem as tarefas.

Capítulo 2

REFERENCIAL TEÓRICO

Compendio apresentando a fundamentação teórica relevante para execução deste trabalho, envolvendo além da ergonomia, interdisciplinaridade com outros assuntos de Engenharia de Produção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Ergonomia*

Análise ergonômica visa avaliar a relação trabalho/trabalhador segundo aspectos físicos, fisiológicos, psicológicos e sociais do indivíduo, assim como a influencia do sexo, idade, nível de treinamento e motivação do trabalhador.

O surgimento do sofrimento

No dicionário Aurélio encontramos a seguinte definição para: “**Constrangimento**. S. m. 1. Aperto, compressão. 2. Situação ou estado de quem foi constrangido, violentado. 3. violência, coação. 4. Insatisfação, desagrado, descontentamento. 5. Acanhamento, timidez, embaraço.” Essa definição, em especial a do tópico 4, será utilizada posteriormente.

A insatisfação do trabalho é fruto da inadequação do conteúdo ergonômico das tarefas às aptidões e/ou necessidades físicas e mentais do indivíduo. A intensificação deste conflito é a frustração profissional, o que conduz, naturalmente, a um estágio de sofrimento mental com possíveis impactos físicos (doenças psicossomáticas).

A frustração e o permanente estágio de sofrimento da mente encerra o indivíduo em uma vivência depressiva, condenando-o a completa destruição da motivação e estima.

“A vivência depressiva alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, anquilose mental, da paralisia da imaginação e marca o triunfo do condicionamento ao comportamento produtivo” (Dejours, 1988)

Os sentimentos de inutilidade e desqualificação tomam a mente do indivíduo, o corpo, torna-se pesado, cansado. O indivíduo perde suas habilidade e inutiliza-se profissionalmente.

A insatisfação intensificada leva a frustração, causando sofrimento mental que rompe-se na degradação do indivíduo pela depressão.

Ergonomia

O significado da palavra ergonomia pode ser expresso como “regras para o trabalho” (ergo = trabalho ; nomos = regras). Lida (1990) a define como “o estudo da adaptação do trabalho ao homem”.

Como um estudo multidisciplinar, a ergonomia possui condições de trabalhar em conjunto vários ramos do conhecimento para propiciar ao trabalhador conforto, segurança e eficiência na execução de sua tarefa.

São disciplinas afluentes da ergonomia aquelas que fornecem subsídios sobre os aspectos físicos e mentais do homem: anatomia, antropometria, biomecânica, medicina do trabalho, fisiologia do trabalho, psicologia cognitiva, psicologia do trabalho, psicologia experimental - , sobre as interações sociais e culturais das relações de produção - sociologia do trabalho, economia do trabalho, antropologia - e sobre a comunicação humana - semiótica.

São disciplinas efluentes da ergonomia aquelas para as quais a ergonomia - a partir da abordagem sistêmica, da modelação das comunicações, da análise da tarefa e de experimentos com variáveis controladas - define requisitos ergonômicos de projeto de produtos, elementos de comunicação visual, ambiente espacial, ambiente físico, operacionalização da tarefa e programas de treinamento,sistemas de informação e sistemas gerenciais. São elas: desenho industrial, engenharia do produto, programação visual, layout, arquitetura, conforto ambiental, engenharia de segurança, engenharia de produção, organização do trabalho, recursos humanos, engenharia de sistemas, engenharia de "software", design de interfaces.

Neste ambiente, em que a realização da análise do comportamento humano durante o trabalho é fundamental, tem-se uma metodologia para a Análise Ergonômica do Trabalho. A primeira etapa da Análise Ergonômica do Trabalho é a definição dos fenômenos que justificam a realização de uma intervenção. A esses fatores que motivam o estudo ergonômico dá-se o nome de Demanda.

Daniellou (1989) defende que Análise Ergonômica do Trabalho deve basear-se na confrontação das ações observadas dos trabalhadores com as verbalizações dos mesmos, seja durante seu trabalho, seja em conversas fora do ambiente de produção. Entretanto, essas verbalizações devem estar relacionadas diretamente com o curso de ação, ou seja, as entrevistas são realizadas durante a execução do trabalho, de maneira simultânea interruptiva ou de autoconfrontação (segundo WISNER,(1989) “autoconfrontação é uma verbalização produzida pelo trabalhador quando se confronta com os dados coletados sobre seu comportamento e quando responde a perguntas que incidem diretamente sobre estes dados”)

Para o ergonomista, a ação ergonômica visando transformar o trabalho deve ser realizada de maneira a contribuir para: a concepção de situações de trabalho que não alterem a saúde dos operadores e alcançar os objetivos econômicos determinados pela empresa. No caso de uma abordagem ergonômica em uma cooperativa, tais contribuições tornam-se concomitantes em qualquer análise, pois necessidades dos empregados complementam-se às necessidades dos empregadores, visto que ambos os papéis são encontrados na mesma figura: o cooperado.

2.2 Cooperativismo

2.2.1 Introdução

"Não se trata aqui da elevação da força produtiva individual através da cooperação, mas da criação de uma força produtiva nova, a saber, a força coletiva. Pondo de lado a nova potência que surge da fusão de muitas forças numa força comum, o simples contato social, na maioria dos trabalhos produtivos, provoca emulação entre os participantes, animando-os e estimulando-os, o que aumenta a capacidade de realização de cada um..." (Marx, 1867).

2.2.2 Filosofia Cooperativista

A) O que é o cooperativismo

Criado a mais de dois séculos como uma alternativa à relação capital/trabalho e a consequente desigualdade sócio-econômica presente no sistema capitalista, o cooperativismo é um sistema de cooperação econômica da classe trabalhadora. Este regime, ao contrário do capitalismo, é estruturado na igualdade e democracia entre seus componentes, onde a acumulação de capital (lucro), uma das principais características do regime capitalista, perde sua importância frente ao trabalho realizado entre os cooperados. "O capital em uma cooperativa é meio e não finalidade. Claro está que este fator econômico é importante e necessário, mas as cooperativas não se estruturam estrategicamente somente na base de sua acumulação. Portanto, a avaliação econômico-financeira de uma cooperativa está atrelada à sua capacidade de prestar serviços necessários e solicitados pelo seu quadro social". (Veiga, 1999).

Conhecido também como economia solidária, o cooperativismo é um conjunto de valores e ideais que visa o desenvolvimento social, econômico e cultural do indivíduo inserido em um modelo de sociedade eqüitativa e democrática.

B) Princípios do Cooperativismo

Os princípios cooperativistas surgiram com a primeira cooperativa moderna, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. A cooperativa de Rochdale foi fundada em 1844 por um grupo de tecelões de Manchester. Ao contrário de cooperativas anteriores, seus componentes elaboraram um conjunto de leis regulamentando o funcionamento da cooperativa com base em princípios morais e de conduta. Tais princípios tornaram-se a semente do pensamento cooperativista e a base para a concepção de futuras cooperativas modernas.

Os princípios criados pelos pioneiros de Rochdale foram sendo reformulados e aperfeiçoados no decorrer dos séculos e incorporados na Declaração sobre a Identidade Corporativa pela Aliança Cooperativa Internacional em 1995. São sete os princípios que regem o modelo de cooperativa moderna:

- a- Adesão Voluntária e Livre
- b- Gestão Democrática pelos Membros
- c- Participação Econômica dos Membros
- d- Autonomia e Independência
- e- Educação, formação e informação
- f- Intercooperação
- g- Interesse pela Comunidade

(Adaptado de ICA News, No. 5/6, 1995).

C) História do cooperativismo no mundo

O surgimento das Cooperativas

As cooperativas surgiram na Europa durante o século XVIII. A mais antiga cooperativa, com existência documentada, surgiu na Inglaterra em 1760 por trabalhadores dos estaleiros de Woolwich e Chathan como resposta ao alto preço dos cereais praticados pelo monopólio local. A cooperativa fundou moinhos de cereais garantindo o produto a preços acessíveis aos cooperados. No final do século XVIII, o alto preço do trigo, em decorrência da guerra entre França e Inglaterra, levou a uma proliferação de cooperativas similares a pioneira inglesa.

As cooperativas, durante o século XIX, tornaram-se um fenômeno dado sua rápida expansão pela Europa. Em 1823, Paris já contava com 160 associações cooperativas e aproximadamente 12.000 membros. Porém, foi o ano de 1844 determinante para o futuro das cooperativas. Neste ano, surgia a cooperativa de Rochdale, responsável pela criação do modelo e princípios da cooperativa moderna.

A importância da cooperativa de Rochdale não se deve apenas ao conjunto de princípios cooperativos desenvolvidos, mas à sua aderência ao mercado capitalista. “A Sociedade de Pioneiros de Rochdale mostrou enorme capacidade de adaptação às oportunidades e riscos da economia de mercado, e fez isso sem abrir mão dos princípios cooperativistas. Pelo contrário, foi exatamente a harmonização destes dois fatores que possibilitou seu crescimento, tornando-a um modelo das cooperativas futuras”. (Veiga,1999).

Os pensadores cooperativistas

A revolução industrial do século XIX foi responsável por profundas transformações sócio-econômicas na sociedade européia. Tais transformações tornaram-se um vasto campo para o desenvolvimento de pensamentos sociais, políticos e econômicos, incluindo a concepção de uma sólida filosofia cooperativista.

“Com base nas experiências sucessivas de ajuda mútua nas relações de trabalho, o pensamento cooperativo foi sendo aos poucos elaborado. Dentre estes precursores estão os chamados socialistas utópicos, sobretudo franceses e ingleses. Impregnados pelas idéias de justiça e fraternidade, buscavam melhorar o meio socioeconômico, através de organizações sociais que consideravam eqüitativas. Em resumo, os socialistas utópicos buscavam imaginar e criar uma sociedade mais justa, por meio de associações voluntárias de modificações na organização da produção industrial ou de modificações no regime de troca”. (Singer, 1998)

Dentre os diversos pensadores que contribuíram para a formação de uma filosofia cooperativista destacam-se: Plockoy, Owen, Willian King, Lange, Fourier, Buchez e Blanc.

Porém é importante fazer ressalvas quanto à importância dos socialistas utópicos na concepção de uma filosofia cooperativista. Esta não é fruto de um pensamento, mas a evolução sócio-econômica de uma parcela da população. “A economia solidária não é a criação intelectual de alguém, embora os grandes autores socialistas denominados utópicos da primeira metade do século XIX tenham dado contribuições decisivas para seu desenvolvimento. A economia solidária é uma criação em processo contínuo de trabalhadores em luta contra o capitalismo”. (Singer, 1997)

História do cooperativismo no Brasil

O século XIX, no Brasil, foi muito rico no campo social com o surgimento das primeiras cooperativas brasileiras e do florescimento de pensamentos sociais modernizantes (abolição, socialismo, república). Assim como na Europa, as primeiras cooperativas eram de consumo como, por exemplo, a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, fundada em 1887 em Campinas e a Cooperativa de Consumo de Ouro Preto, fundada em 1889 em Ouro Preto. Em 1913, surgiu a Coopfer (Cooperativa de Consumo dos Empregados de Viação Férrea) uma cooperativa de sucesso até a década de 60 e pioneira ao oferecer aos cooperados múltiplas iniciativas sociais, incluindo escolas, hospitais, plano de previdência social e cursos profissionalizantes.

A formação de cooperativas no país teve impulso na Era Vargas, quando foram garantidas amplas liberdades para seu funcionamento, incentivos fiscais e o reconhecimento em lei dos princípios do sistema cooperativista.

Na década de 60, o cooperativismo sofreu um sério revés devido à inflação, à supressão de isenções tributárias e à entrada de grandes supermercados (importante mencionar que quase todas as cooperativas instaladas no Brasil eram de consumo). “O impacto foi tão drástico que em 1984, das 2.240 cooperativas de consumo cadastradas até 1960, só sobreviveram 292”. (Veiga,1999). Somente no governo Médici, em 1971, os incentivos retornam às cooperativas através da promulgação do Decreto-Lei 5764, em vigor até hoje.

Os anos 90 foram marcantes para o surgimento de um novo modelo de cooperativismo no Brasil, mais sólido e mais forte que nas décadas anteriores, com maior participação e apoio de iniciativas privadas, centros de estudos, sindicatos e governo. Este modelo é uma resposta a grave crise de trabalho que o país vem sofrendo desde do início da década de 90 e agravada com o Plano Real em 1994.

As ações decorrentes deste plano que permitiram a erradicação da inflação e, consequentemente, a estabilidade de nossa economia, produziram efeitos severos sobre a pequena e média indústria brasileira. Duas importantes ações deste plano merecem destaque: a paridade cambial dólar/real e a completa abertura da economia brasileira para o mercado internacional. Estas duas ações permitiram a invasão de produtos estrangeiros a um preço muito inferior ao praticado no país, seja pela maior eficiência das empresas estrangeiras (no caso das americanas e européias) ou pelos seus baixos custos de mão de obra (no caso de empresas sediadas em países onde leis trabalhistas são inexistentes, como a China). “O resultado foi a eliminação da alta dos preços, mas também de milhões de postos de trabalho industriais mediante o fechamento de muitas empresas e compra de outras por multinacionais.” (Veiga, 1999).

As novas cooperativas surgiram em duas situações específicas:

- Impedir a falência da empresa e, com isso, a perda dos postos de trabalho;
- Reinserir na força produtiva pessoas excluídas.

No primeiro caso, as empresas que estão em processo falimentar passam a ser controladas pelos seus funcionários em regime de autogestão. É importante ressaltar que a reabilitação das novas empresas autogeridas é possível graças ao amparo de entidades como a ANTEAG (Associação Nacional de Trabalhadores de Empresas Autogeridas ou de Participação Acionária), a Associação Brasileira de Autogestão e determinados sindicatos. Atualmente, cerca de 60 empresas foram beneficiadas pelo regime de cooperativas ou co-gestões, garantindo a manutenção de cerca 17.000 postos de trabalho.

O segundo caso é composto por cooperativas formadas pelo MST e CONTAG nos assentamento da reforma agrária, projetos comunitários

fomentados pela CARITAS (órgão ligado à CNBB) e cooperativas populares formadas pelas ITCPs (Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares).

“O novo cooperativismo é multiforme e se distingue pelo caráter democrático e operário, constituindo resposta cada vez mais eficaz à crise do trabalho (...) Mesmo quando ela for superada, o mais provável é que a produção e distribuição autogeridas não desaparecerão. Toda a experiência histórica mundial leva a crer que elas constituirão opções permanentes para todos aqueles que prezam democracia e igualdade em todas as áreas da vida social” (Veiga, 1999).

2.2.3 Definição de Cooperativa

A) Conceito

Conforme a Declaração sobre a Identidade Corporativa, criada em 1995 pela Aliança Cooperativa Internacional, “uma cooperativa é uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida”.

A empresa cooperativa sustenta-se na igualdade dos cooperados, o que os torna iguais perante os riscos e benefícios da cooperativa assim como nas tomadas de decisões da cooperativa (cada pessoa, um voto).

Porém, ao estabelecer uma cooperativa, seus componentes são envolvidos em um inevitável desafio: inserir sua associação em um ambiente contraditório aos princípios que a regem.. Torna-se essencial para a cooperativa desempenhar papéis de naturezas diferentes: a entidade social, ou seja, a associação coletiva estruturada nos princípios democráticos e igualitários e, a empresa capitalista. É necessário que a cooperativa absorva características de uma entidade capitalista para sobreviver no mercado.

Características estas centradas na busca incessante da eficácia e eficiência dos serviços/produtos oferecidos assim como das relações intercooperativas estabelecidas. Deve-se, porém, resistir à busca desenfreada pela acumulação de capital, comum nas entidades capitalistas, respeitando-se assim seus princípios cooperativistas. O sucesso no mercado de uma “empresa cooperativista” está diretamente relacionado ao ponto de equilíbrio entre os dois papéis que desempenha.

B) Classificação das cooperativas

A cooperativas são classificadas conforme a natureza de seu trabalho. Dentre estas classificações destacam-se:

Cooperativas Agropecuárias – Formadas por produtores rurais, visam a melhoria do processo de produção e a obtenção de preços melhores para seus produtos através da eliminação de intermediários.

Cooperativas de Crédito – Subordinada ao Banco Central, as cooperativas de crédito oferecem aos cooperados empréstimos a juros inferiores aos praticados no mercado.

Cooperativas Educacionais – São formadas por pais de alunos com o objetivo de prover infra-estrutura e corpo docente adequado para a formação de seus filhos.

Cooperativas de Trabalho – São formadas por profissionais que desempenham o mesmo trabalho a terceiros (taxistas, por exemplo). Este modelo de cooperativa expandiu significativamente nos anos 90 com a precarização das relações trabalhistas

Cooperativas de Produção – São cooperativas que detém todo o processo de produção, incluindo os meios de produção.

Cooperativas de Saúde – Formada por profissionais da área médica visando oferecer serviços a população a preços mais acessíveis que os praticados pela iniciativa privada.

Cooperativas de Consumo – Considerada a pioneira das cooperativas, seu objetivo é oferecer aos cooperados melhores condições para a compra de produtos diversos.

Cooperativas Habitacionais – Formadas para viabilizar a compra ou construção de casas próprias e administração de conjuntos habitacionais.

Cooperativas de Serviço – Formada para oferecer um serviço específico ao cooperado

Cooperativas Especiais – Visam o desenvolvimento social dos cooperados (deficientes, por exemplo)

C) Organizações das cooperativas

No sistema cooperativista, a estrutura organizacional é geralmente formada pelos seguintes órgãos de deliberações e execuções:

- Assembléia Geral – Considerado o órgão máximo das decisões da cooperativa. Consiste numa reunião onde os cooperados decidem, através do voto democrático, qualquer assunto relacionado à operacionalização e administração da cooperativa. Dada a importância desta reunião, torna-se necessário produzir um edital de convocação anterior à assembléia para garantir sua validade jurídica.

- Assembléia Geral Extraordinária – Órgão responsável pelas decisões referentes a assuntos diversos da cooperativa, tais como: mudança do estatuto social, fusão, dissolução voluntária, destituição da diretoria e convocação de novas eleições. Esta assembléia pode ser convocada pelo presidente, conselho fiscal, conselho administrativo ou um quinto dos cooperados.
- Assembléia Geral Ordinária- Realizada anualmente esta assembléia tem como objetivo discutir os resultados financeiros do ano fiscal da cooperativa, incluindo honorários da diretoria, destinação das sobras ou perdas apuradas no exercício, aprovações de orçamento.
- Diretoria ou Conselho Administrativo – Responsável direto pela gestão da cooperativa.
- Conselho Fiscal – Órgão independente criado para fiscalizar as ações da diretoria e proteger os interesses coletivos dos cooperados.

2.2.4 Pontos Fortes e Fracos da Cooperativa – Uma visão prática

O sucesso de uma cooperativa não se restringe apenas a sua inserção no mercado capitalista mas na análise aprofundada da experiência prática deste modelo. É necessário identificar suas fragilidades e contorná-las, garantindo, desta forma, sua saúde financeira e organizacional.

| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|--|--|
| ❑ Aumento do poder de barganha com fornecedores | ❑ Difícil acesso a novas tecnologias |
| ❑ Acesso a melhores condições de créditos | ❑ Inexistência de ações efetivas de Marketing (Pesquisas, análise de oportunidade, propaganda) |
| ❑ Eliminação de intermediários | ❑ Falta de treinamento e formação aos quadros diretivos |
| ❑ Aumento da produtividade através da organização do trabalho e racionalização dos meios de produção | ❑ Inexperiência em ações comunitárias |
| ❑ Maior representação social e política na sociedade | ❑ Falta de fortalecimento dos ideais cooperativos entre os membros |
| ❑ Maior segurança financeira | ❑ Falta de iniciativa e responsabilidade por parte dos cooperados |

Tabela 1: Pontos fortes e fracos de uma cooperativa
(adaptado de Veiga, 1999).

2.3 Qualidade em serviços

2.3.1 Serviços: uma abordagem conceitual

Serviço é um bem intangível, produzido diretamente pelo recurso humano da empresa para atender as necessidades dos potenciais consumidores. A inexistência de um bem material que personifica as necessidades do cliente e os esforços (investimentos, infra-estrutura e capital intelectual) da empresa torna o processo de venda uma relação estreitamente social. Nota-se que muitas empresas de serviços utilizam-se de bens materiais para atingir as necessidades deste cliente, porém estes bens assumem apenas um papel secundário na relação.

A própria necessidade do cliente adquire outra concepção no processo de venda do serviço. Ao envolver-se nesta relação social, suas necessidades assumem um caráter mais subjetivo devido a forte influência de suas emoções. Da mesma forma, a percepção de valor do serviço, ou seja, sua qualidade torna-se subjetiva e individual, baseadas exclusivamente na impressão pessoal do cliente durante o processo de venda. *"The only criteria that count in evaluating service quality are defined by customers. Only customers judge quality; all other judgments are essentially irrelevant."* (Zeithmal, 1990)

2.3.2 Administração de Serviços e seus componentes

"Serviço é um processo social e administração é a habilidade de dirigir processos sociais. As organizações de serviços são mais sensíveis à qualidade de sua administração do que provavelmente qualquer outro tipo de organização." (Normann, 1993).

O sucesso de uma empresa de serviços encontra-se no sucesso da relação social entre seus funcionários e seus clientes. Portanto, é imperativo que a administração desta organização concentre suas energias na aproximação e harmonização da relação entre estes dois grupos. Dado o caráter social e subjetivo do processo, qualquer falha nesta relação pode gerar uma ruptura comprometendo seu sucesso.

"O propósito principal de qualquer organização de serviços é que qualquer tipo de interação pessoa-a-pessoa deve chegar a uma dinâmica social positiva no confronto com o cliente, de modo que o serviço prestado e o cliente formem juntos um sistema de reforço mútuo". Ou seja, um círculo positivo, na qual a satisfação do cliente é a garantia de fechamento do ciclo.

Ao garantir o perfeito funcionamento deste um processo social, a administração propicia liberdades e motivações individuais a ambos os lados da relação. Torna-se comum portanto, a aplicação de valores e uma cultura sólida no cumprimento de seus objetivos. A cultura de uma organização cria uma identidade com o funcionário, aumentando seu envolvimento e sua motivação. Um funcionário motivado, como será citado posteriormente, torna-se um importante fator para a harmonia da relação social com o cliente. "Ao fazer contato com qualquer empresa de serviços realmente bem sucedida, identifica-se quase imediatamente um tipo especial de costume emanado de cada empregado e afetando também os clientes." (Normann, 1993)

2.3.3 Fatores críticos para o Sucesso

"...a organização de serviços é um sistema complexo e sensível no qual uma variedade de funções e elementos são inter-relacionados precisamente". (Normann, 1993)

A seguir serão analisados alguns fatores-chave para garantir a precisão e harmonia necessária para o sucesso da empresa.:

Focos nos serviços oferecidos.

A organização deve concentrar-se na prestação dos seus principais serviços. Dado a alta competitividade do mercado, as empresas são forçadas a agregar novos serviços aos já oferecidos. O acréscimo desenfreado dos novos serviços agregados, conhecidos também como serviços periféricos, sem prévia preparação dos funcionários torna-se um gerador de ansiedade e stress, comprometendo a qualidade do seu trabalho e do serviço oferecido.

2.3.4 Crescimento sustentado

Este é um fator crítico comum em todas as indústrias, seja de serviços ou manufatura. O crescimento da empresa deve estar relacionado com uma evolução do modelo administrativo. Evoluir um modelo significa simplificá-lo e adaptá-lo a nova realidade da empresa, eliminando-se desta forma o risco de uma burocratização de suas atividades e distanciamento da relação com os clientes.

2.3.5 Serviços prestados X expectativas do cliente

Um serviço prestado está sujeito a uma composição delicada de fatores que compõe a percepção de qualidade do cliente. Qualquer alteração no serviço prestado poderá romper com o equilíbrio estabelecido com as expectativas do cliente. Os resultados são clientes insatisfeitos, queda na qualidade do serviço, perda do cliente, desmotivação dos funcionários. “Assim, como os efeitos negativos reforçam um ao outro, o círculo vicioso continua em uma espiral de aceleração descendente (...) Temos visto que vinte pontos positivos são necessários para neutralizar um único ponto negativo e isso explica por que empresas de serviços freqüentemente parecem entrar em círculos viciosos”. (Normann, 1993)

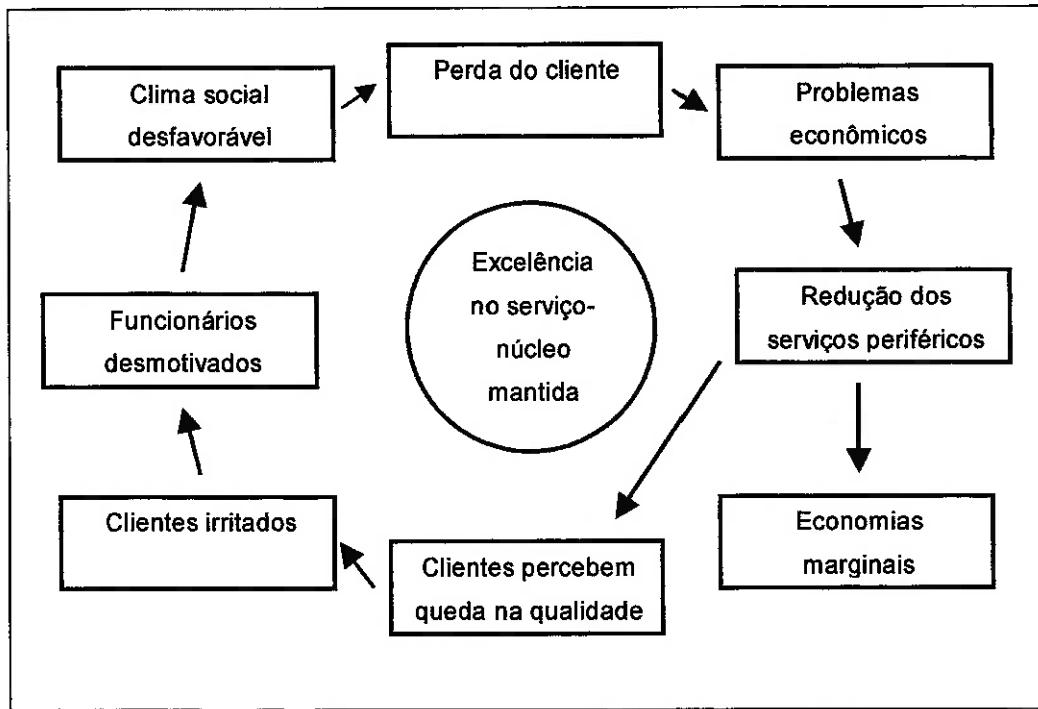


Figura 1: Um círculo vicioso
(adaptado de Norman, 1993)

2.3.6 Administração adequada

Assim como o fator crescimento, a qualidade da administração é um fator relevante em todas as indústrias. Porém é nas organizações de serviços que este componente torna-se crucial para seu sucesso. Segundo Normann “as margens de lucro são freqüentemente pequenas e os resultados dependem grandemente do eficiente controle de custos e da habilidade de supervisores e gerentes locais em estimular a motivação e focalizar a energia humana disponível na empresa”

2.3.7 Sistema econômico adequado

Como já foi citado anteriormente, administração deve prover aos funcionários e clientes motivação e liberdade para solidificar a relação social. Quanto ao primeiro grupo, normas rígidas, principalmente as referentes a aspectos econômicos, podem coibir o desempenho de seus funcionários. Segundo Normann “a administração deve considerar as pessoas como indivíduos ao mesmo tempo em que promovem também o tipo de clima social para o bom desempenho desses indivíduos”.

Capítulo 3

METODOLOGIA APLICADA

Descrição dos métodos utilizados para realizar a coleta de dados, análise, reconhecimento da Demanda e proposições de melhorias.

3 METODOLOGIA APLICADA

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizada a seguinte metodologia:

A) Análise do funcionamento da empresa

Retrato da produção, localização, dados da população, tipos de produtos e serviços.

B) Observações livres do processo técnico

Análise das tarefas, entrevistas individuais e em grupos com cooperados, com o objetivo de identificar possíveis demandas.

C) Observações focadas

Com a demanda previamente estabelecida, continuar as observações, agora de maneira intensiva na questão enfocada.

D) Tratamento de dados para especificação da Demanda

A partir dos resultados anteriores, definir um enfoque a ser desenvolvido e trabalhado a partir de seu nível de importância para a cooperativa, com o auxílio de indicadores e propostas juntos aos cooperados

E) Proposição de melhorias

Considerando as restrições existentes na organização, citadas ao longo do trabalho, denominar a melhor opção para a Cooperativa do Sabor.

Capítulo 4

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Relação dos dados da Empresa abordada.

4 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

4.1 O estágio

O contato deste estagiário com a Cooperativa ocorreu em Abril de 2001, através de uma proposta do Professor Doutor Laerte Sznelwar, que indicou a possibilidade de conhecer a ITCP-USP (Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares). Nesse local existe uma atividade de preparação e melhoria de cooperativas populares, como é o caso da Cooperativa do Sabor. Assim, a proposta oferecida pela ITCP-USP foi procurar utilizar conhecimentos de engenharia de produção para ajudar o gerenciamento do restaurante da Cooperativa do Sabor, mais especificamente na área contábil e na qualidade de serviços. Nesse ínterim, uma das pessoas envolvidas com a ITCP-USP, Sandra Rufino, apresentou-me para a cooperativa em questão, além de fornecer todo histórico e visão da ITCP-USP em relação à cooperativa.

Todo o contato inicial com os cooperados foi de estrema cautela, pois não havia vínculo empregatício, apenas um reconhecimento de que a minha presença no restaurante era exclusivamente para beneficiá-los. Para isso, fui apresentado para cada cooperado individualmente visando a minha aceitação pelo grupo, em seu ambiente de trabalho.

No início, recebi também a ajuda de uma graduanda em Psicologia que estava desenvolvendo seu trabalho de conclusão de curso com o tema focado na cooperativa. Suas informações auxiliaram no relacionamento com os cooperados, facilitando a obtenção de dados.

Para este estudo, foram realizados observações das tarefas desenvolvidas além de conversas informais e reuniões no final da semana com os cooperados. Desde Abril até aproximadamente final de Julho, os

cooperados realizavam reuniões com todos presentes para discutir questões gerenciais. Nestas reuniões, estava apenas presente para observar, sem questionar ou opinar, pois era necessário para os cooperados tomarem decisões sem influências externas, além de ser importante compreender os relacionamentos pessoais e profissionais existentes entre eles.

A partir do segundo semestre de 2001 foi possível começar a questionar modificações plausíveis através de entrevistas e medições de dados com indicadores numéricos apresentados posteriormente, no decorrer deste trabalho.

Atualmente continuo presente na cooperativa pois algumas melhorias propostas estão em fase de implantação.

4.2 Histórico

A Cooperativa do Sabor é formada atualmente por 18 ex-funcionários de uma rede de restaurantes. A história desse grupo inicia-se no final do segundo semestre de 1999, quando a proprietária da rede de restaurantes decidiu fazer investimentos em um novo empreendimento no interior de São Paulo, deteriorando seus restaurantes em São Paulo e desencadeando um processo de fechamento de seus empreendimentos menos rentáveis. Tentando minimizar o problema, a proprietária transferiu os funcionários dos locais fechados para o único empreendimento aberto, localizado dentro do campus USP, no espaço convivência do DCE (Diretório Central dos Estudantes) - local do atual restaurante gerenciado pela Cooperativa do Sabor.

Mesmo depois da mudança, a dona continuou a investir em seu empreendimento no interior e, buscando viabilizar o negócio, intensificou as formas de captação de recursos, através de medidas que apresentaram consequências diretas para os seus funcionários, tais como: desrespeito dos direitos trabalhistas, corte de benefícios e atraso do pagamento do salário que,

na maioria das vezes, não eram efetuados em sua totalidade. Além disso, intensificou as formas autoritárias de relacionamento patrão-empregado, como tentativa para controlar a situação e aumentar o faturamento.

Uma parcela de funcionários não suportou a situação e demitiu-se. A maioria decidiu manter seu posto de trabalho, por conhecerem o cenário atual de desemprego. Com isso, o grupo de ex-funcionários que permaneceu teve a iniciativa de procurar, em julho de 2000, o SINTUSP (Sindicato dos Trabalhadores da USP) e o DCE, para tentar melhorar a situação.

Tomando conhecimento do caso, o DCE fez um acordo com a proprietária, assumindo temporariamente a administração do restaurante, enquanto, paralelamente, foram feitas as negociações dos aluguéis e direitos trabalhistas dos ex-funcionários. Assim, a responsabilidade da administração foi dirigida aos funcionários que começaram a trabalhar em regime de autogestão com a preparação e acompanhamento da ITCP-USP (Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da USP). A ITCP foi responsável pela formação e incubação de uma cooperativa a partir desse grupo de ex-funcionários, acompanhando questões ligadas à autogestão, gestão da administração e da produção e legalização da cooperativa.

O grupo está atualmente legalizado como cooperativa e estuda a obtenção de crédito para adquirir equipamentos para melhorar a qualidade do restaurante. O primeiro crédito solicitado foi liberado em fevereiro de 2001, sendo que os demais projetos de solicitação de crédito estão em análise.

Na visão da ITCP-USP, podemos citar três etapas de evolução no processo de transição para cooperativa.

"Os princípios cooperativistas, ao serem implementados, possibilitaram uma maior integração do grupo, que passou a analisar seus procedimentos e então realocaram, ainda não de forma plena, pessoas em suas tarefas. Tais

realocações tiveram também o efeito de aumentar o grau de conhecimento e possibilitar um maior interação e integração entre os diversos trabalhadores.

No segundo momento, o grupo percebeu a necessidade de gerenciar o processo e as estratégias da empresa, tendo por objetivo o controle e decisões de forma coletiva, já que não mais havia uma cadeia hierarquizada de comando e tomada de decisões. Passaram a ter reuniões semanais de decisões e, a partir daí, problemas de relacionamento interno foram minimizados e aperfeiçoaram-se os procedimentos de gestão. A par disso, a busca de melhorar a escolaridade e as capacitações de cada um tornou-se uma meta geral. Assim, quanto maior a implementação dos princípios cooperativistas, maior a necessidade de conhecimentos e aprendizagem de diversas áreas não relacionadas com uma tarefa específica, desde gestão do processo e administração até conhecimentos gerais, como decoração de ambientes, gastronomia, nutrição, higiene, economia.

O terceiro momento caracteriza-se por um maior envolvimento de todos. Pessoas não totalmente comprometidas passam a ter uma participação mais efetiva, por causa de uma crise gerada por fatores externos ao grupo, o que proporcionou uma maior quantidade de soluções para os problemas cotidianos. Os cooperados passaram a aceitar responsabilidades e assumir as consequências.

A redução de carga horária conquistada pelo grupo - de uma jornada muitas vezes superior a 9h para uma jornada de 7h – e esse maior envolvimento acabaram por aumentar a solidariedade entre os membros, a ponto de poderem substituir faltosos ou aumentar a jornada para resolver problemas gerais cotidianos, doarem bens e equipamentos sem almejar retorno financeiro para tal atitude.” (adaptado de Rufino, 2000)

Observação: considero extremamente importante relatar a visão da incubadora, pois foram essas as primeiras informações que tive sobre a cooperativa do Sabor e seu atual estágio. Mais adiante, será relatada a visão

dos cooperados, ou melhor, a descrição que foi possível estabelecer a partir da análise de demanda.

4.3 Mudança de estrutura organizacional

Um aspecto a ser ressaltado para as condutas dos cooperados é a mudança de estrutura organizacional. Possivelmente, todo o reflexo sobre este acontecimento seja evidenciado em aspectos subjetivos. Porém, acredito que foi possível identificar alguns entraves e dificuldades para o cotidiano gerencial da cooperativa, provocados por essa mudança. Todos os cooperados eram anteriormente funcionários de restaurantes. Com exceção de uma cooperada, não tinham voz de comando, nem tampouco responsabilidades gerenciais. Seus cuidados envolviam apenas suas tarefas para os quais eram designados em um restaurante convencional (por exemplo: atividade de balcão, cozinheiro, caixa). Com a mudança na estrutura organizacional, é possível destacar as seguintes alterações:

- De operário para cooperado: são retirados de uma posição de empregado e colocados como “empregado e patrão”. (esta última designação não é a mais adequada na metalinguagem do cooperativismo, porém apresenta-se de maneira mais clara para a compreensão dos acontecimentos).
- Ganho de responsabilidade: preocupações anteriores apenas com as tarefas claramente designadas. Após a mudança, passam a ter cuidado com todas as atividades desenvolvidas no restaurante, inclusive no nível administrativo.
- Necessidade de tomada de decisão: atividades gerenciais que possivelmente não eram do conhecimento deles tornam-se as mais importantes no cotidiano de trabalho. Esta é a modificação mais relevante, pois decisões burocráticas são tomadas e nem sempre eles

detêm o conhecimento necessário para tal. Essa situação, segundo Dejours (1988), causa sofrimento no cooperado, dificultando seu bem estar, questão a ser abordada em ergonomia.

Após o encaminhamento para formação da cooperativa, ainda de forma embrionária, observou-se que no primeiro momento da transição houve uma rejeição generalizada dos procedimentos anteriormente utilizados. Esses fixavam principalmente em horários de trabalho, controle de faltas dos funcionários, perdas de estoque. Além disso, pouca disposição para negociação com fornecedores, desinteresse pelo processo de reposição de estoque, inabilidade com os clientes e dificuldade com decisões em eventos ocorridos na produção.

4.4 Empresa abordada

4.4.1 Dados da população

A seguir temos a descrição das características da população da cooperativa, composta por 18 cooperados, quanto a sexo, idade, grau de escolaridade e estado civil. As informações foram obtidas através de entrevistas com os cooperados.

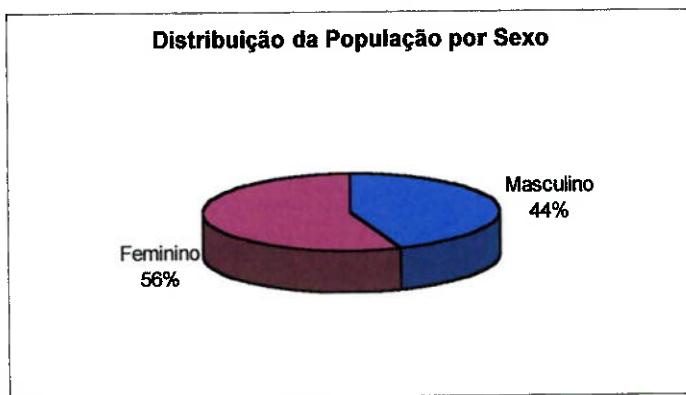
A) Sexo

Figura 2: Gráfico da distribuição da população por sexo
(elaborado pelo autor)

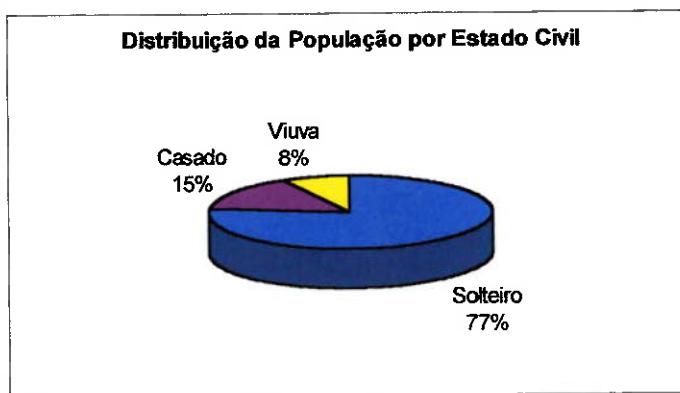
B) Estado Civil

Figura 3: Gráfico da distribuição da população por estado civil
(elaborado pelo autor)

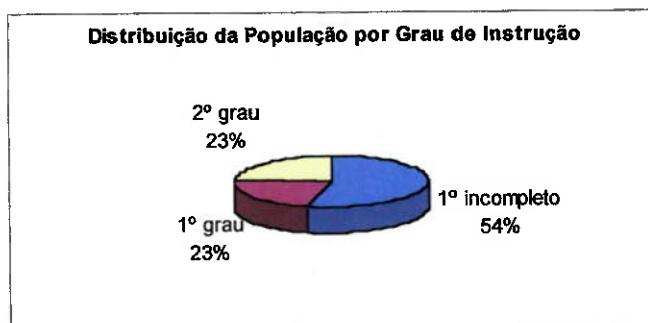
C) Escolaridade

Figura 4: Gráfico da distribuição da população por grau de instrução
(elaborado pelo autor)

O grau de escolaridade dos cooperados que atuam no atendimento é maior do que daqueles que trabalham na cozinha. No atendimento as tarefas são mais simplificadas e menos especializadas, facilitando um maior rodízio. Na cozinha, apesar de não existir um elevado grau de escolaridade, a especialização e capacitação exigida são maiores, gerando uma fixação por tarefas de forma mais intensa.

D) Idade

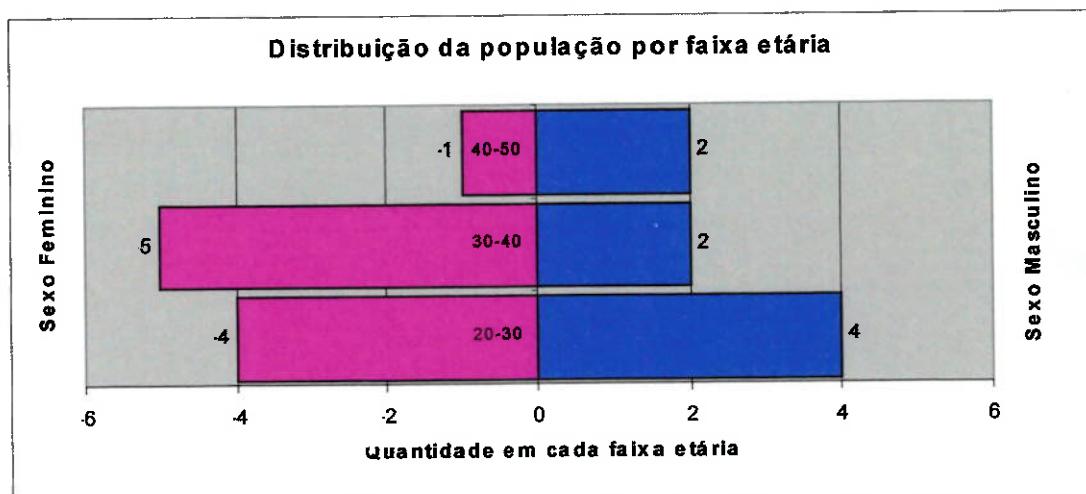


Figura 5: Gráfico da distribuição da população por faixa etária
(elaborado pelo autor)

4.4.2 Informações gerais da empresa



A Cooperativa do Sabor localiza-se na Rua da Reitoria nº 74, no Centro de Convivência da Universidade de São Paulo (esquema ilustrativo da localização em anexo), ocupando uma área de

aproximadamente 350 m². Composta por um total de 18 cooperados distribuídos em dois turnos, funciona de segunda a sexta das 7:00 as 20:00 e aos sábados das 7:00 as 14:00. Durante a semana, os turnos estão divididos da seguinte forma: o primeiro das 7:00 as 14:00 e o segundo das 13:00 as 20:00. Ambos possuem igual número de cooperados.

A Cooperativa do Sabor atende basicamente aos funcionários e alunos da USP que apresentam suas atividades nas proximidades do restaurante, ou seja, próximos à Reitoria e ao DCE.

Esporadicamente, são atendimentos participantes de congressos ou grupos de alunos de colégios externos que estão na USP para visita. O gráfico abaixo mostra a distribuição dos clientes.



Figura 6: Gráfico da distribuição dos clientes do restaurante
(elaborado pelo autor)

A cooperativa apresenta a seguinte situação financeira:

- Receita mensal média: R\$26.000,00
- Despesa mensal média: R\$20.000,00
- Retirada de Salário mensal: R\$4.500,00

Os dados acima se referem ao período entre janeiro e setembro de 2001.

Quanto ao estudo das atividades desenvolvidas, para uma melhor análise do restaurante, adotaremos a seguinte divisão informal dos setores.

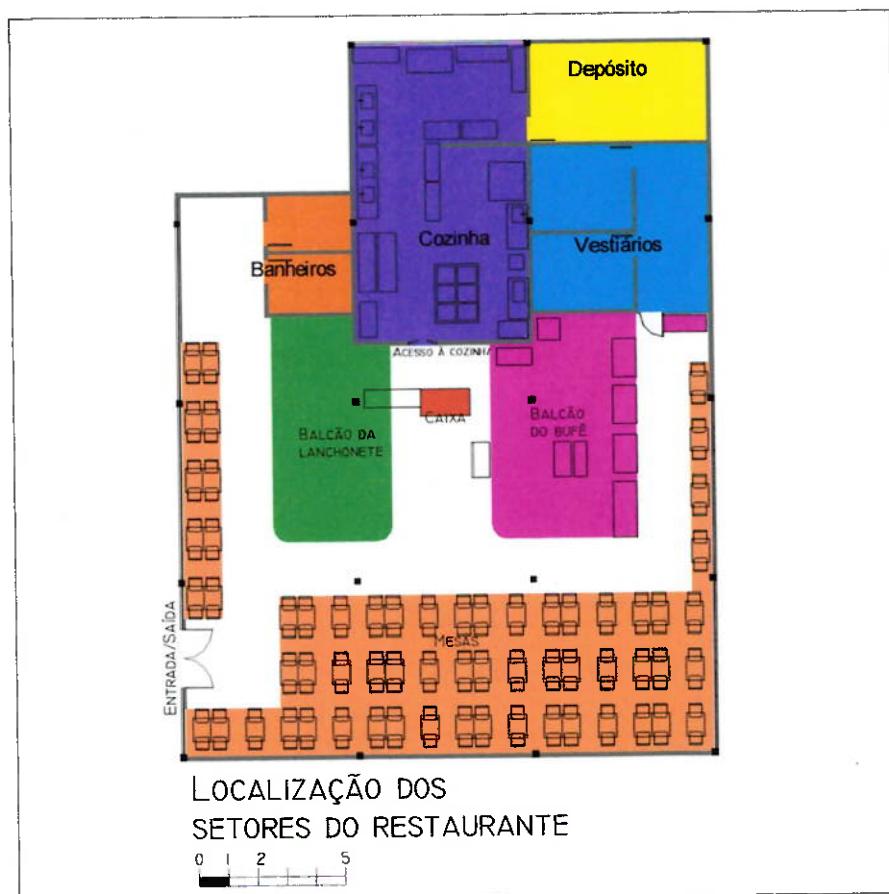


Figura 7: Localização dos setores do restaurante
(elaborado pelo autor)

4.4.3 Serviços e produtos oferecidos

A Cooperativa do Sabor tem suas atividades focadas no oferecimento de alimentação para seus clientes, sendo três serviços distintos:

- Serviço de atendimento de lanchonete, com cardápio baseado em lanches, salgados e bebidas variadas.
- Serviço de almoço do tipo “self-service”, com pagamento por quilo adquirido. Atualmente esse serviço é oferecido a R\$ 9,90 por quilo.
- Serviço de almoço destinado a congressos.

Entre esses serviços, o mais importante é o almoço por quilo, pois além de ser o responsável por 75% da receita diária, está relacionado com 80% dos clientes atendidos. Os dados abaixo confirmam essa importância:

- Receita diária total: R\$1.300,00
- Receita diária do almoço por quilo: R\$ 975,00

Dessa forma, os produtos destinados ao bufê do almoço por quilo serão o enfoque do trabalho.

Classificação dos produtos

A tabela abaixo identifica os produtos oferecidos para o cliente, com a atividade de apenas serem comprados ou de passarem por beneficiamento, ou seja, por algum processo como pré-preparo, cozimento, grelhado, etc.

| Produtos | | |
|-----------|-------------------------------|--|
| | Comprados | Beneficiados |
| De Bufê | Comida Japonesa | Saladas Cozidos e assados Grelhados e fritos |
| Sobremesa | Bolos e Tortas | Gelatina e pudim |
| Bebidas | Refrigerantes, água e cerveja | Refresco e sucos naturais |

Tabela 2: Classificação dos produtos
(elaborado pelo autor)

Nas descrições do processo, para facilitar a especificação dos produtos, utilizaremos as classificações da tabela 2.

Para esses, podemos apresentar algumas distinções quanto a sua realização:

- Produtos que estão sempre presentes: arroz, feijão, algumas saladas, carnes e frangos (preparos variados).
- Produtos que apresentam dias específicos: feijoada (quarta-feira), massas (quinta-feira), peixe (sexta-feira).
- Produtos esporádicos: são preparados a partir da decisão dos cozinheiros.

4.5 Processo produtivo

Quanto às atividades desenvolvidas, podemos identificar quatro macro-processos no restaurante:

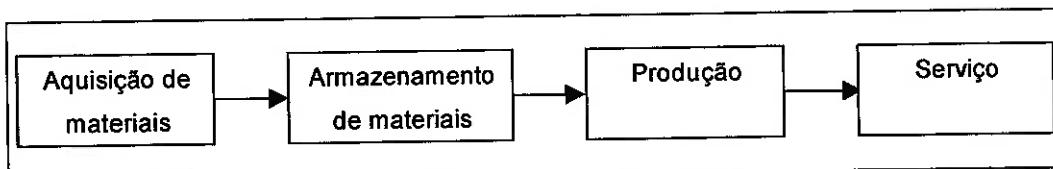


Figura 8: Macro-processos do restaurante
(elaborado pelo autor)

Neste trabalho, serão enfocados os dois últimos macro-processos: a produção e o serviço.

O processo produtivo para o serviço de almoço por quilo pode ser desmembrado em quatro etapas principais:

- A) Preparo: realização dos produtos de bufê beneficiados que serão servidos no almoço.
- B) Colocação: posicionamento de todos produtos, de bufê, sobremesas e bebidas, oferecidos no almoço.
- C) Reposição: recolocação de produtos em falta.
- D) Retirada: finalização do serviço de almoço.

Dessas quatro etapas da produção, o preparo e a colocação são efetuados anteriormente ao início do serviço de almoço; a reposição ocorre durante e a retirada finaliza o almoço.

A seguir, para apresentação das atividades, teremos o layout do restaurante, o fluxograma, a descrição do processo produtivo e o fluxo de materiais.

4.5.1 Layout

Para uma melhor compreensão das atividades a serem descritas no fluxograma, apresentamos o arranjo físico do restaurante.

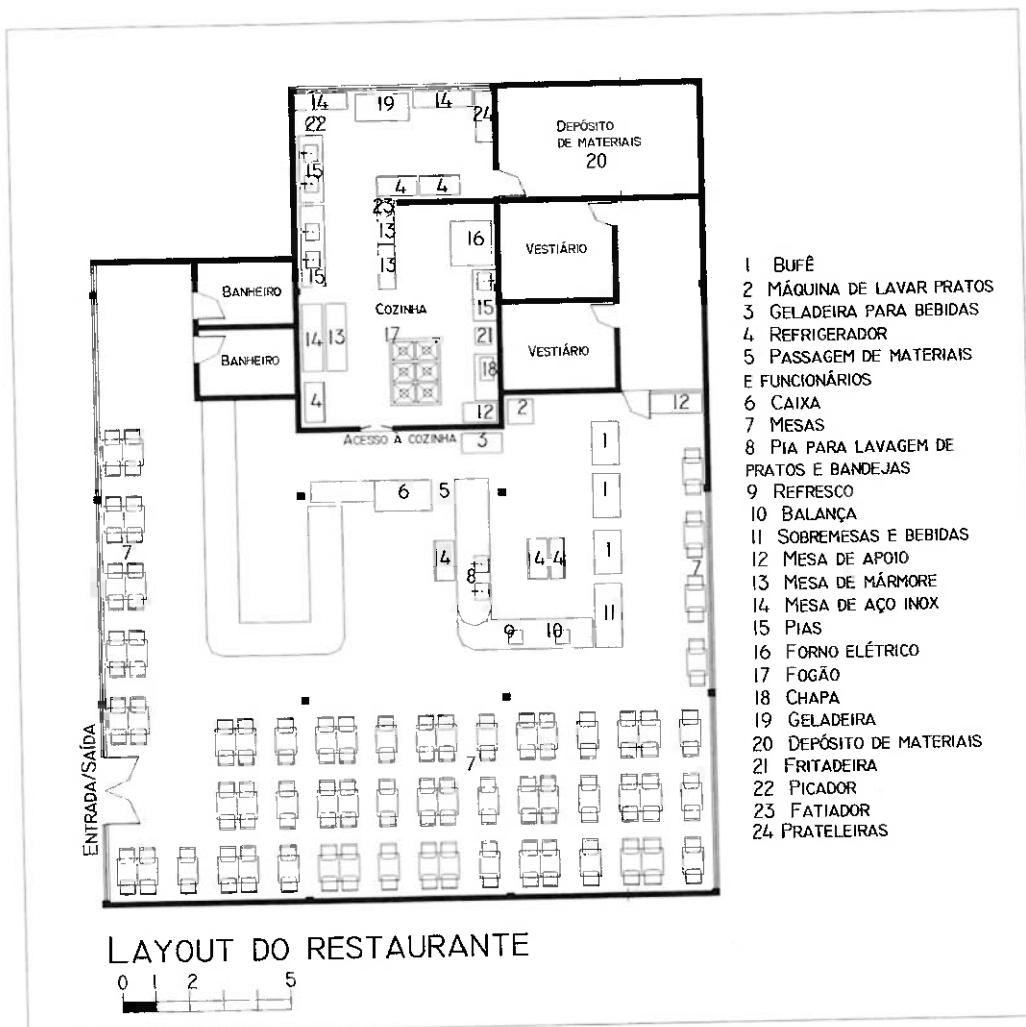


Figura 9: Layout do restaurante
(elaborado pelo autor)

4.5.2 Fluxograma

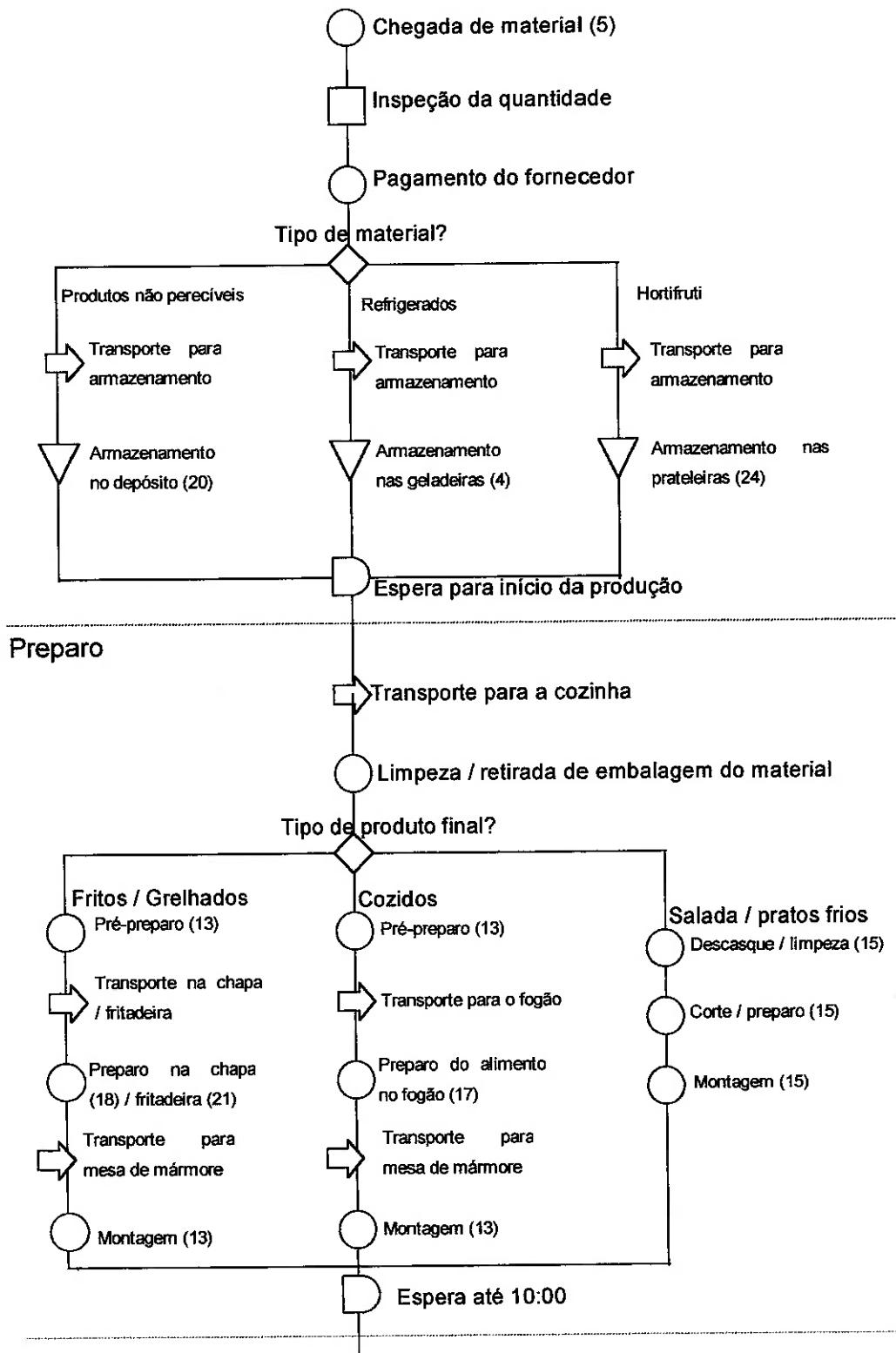
O fluxograma envolve as atividades relacionadas com a execução dos produtos finais vendidos pelo restaurante no Bufê por quilo, no almoço – período entre 11:00 e 14:30. As atividades compreendem um período de trabalho entre 7:00 e 15:30. Como a maioria desses produtos apresenta atividades semelhantes, apresentaremos um fluxograma geral. Em alguns casos particulares, será apresentada sua peculiaridade em fluxograma específico ou em nota de observação.

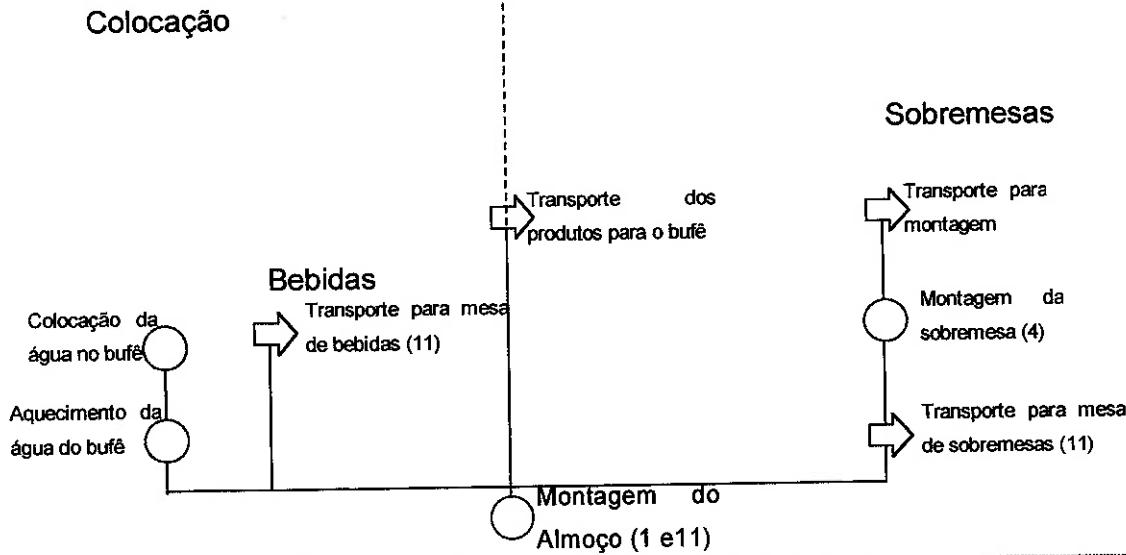
Para a apresentação do fluxograma da empresa, segue abaixo o quadro com a legenda da simbologia utilizada:

| LEGENDA | |
|---------|--------------|
| Símbolo | Atividade |
| ● | Operação (*) |
| □ | Inspeção |
| → | Transporte |
| D | Espera |
| ▽ | Estoque |
| ◇ | Decisão |

Obs: o número entre parênteses indica o local de realização da atividade conforme layout apresentado na figura 9

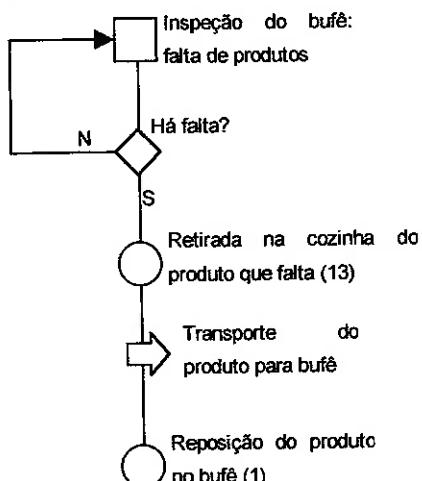
Aquisição e armazenamento de materiais e produtos comprados



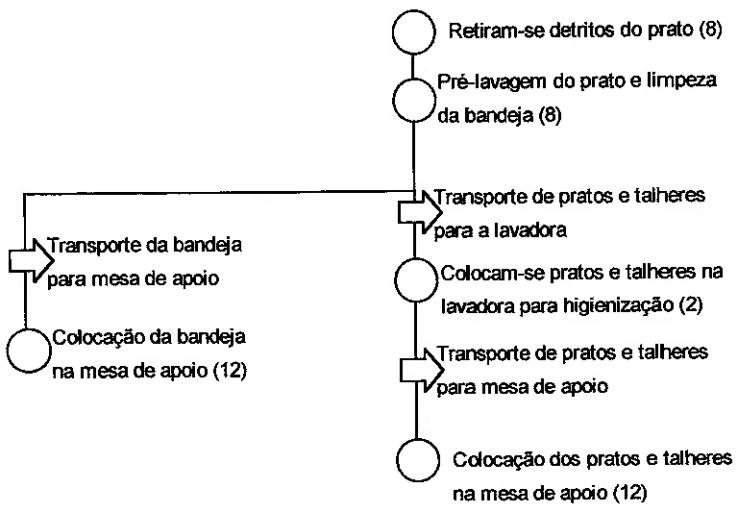
**Reposição**

Devido à multiplicidade de tarefas que ocorrem durante o serviço de almoço por quilo, será feita uma descrição mais detalhada do processo envolvido.

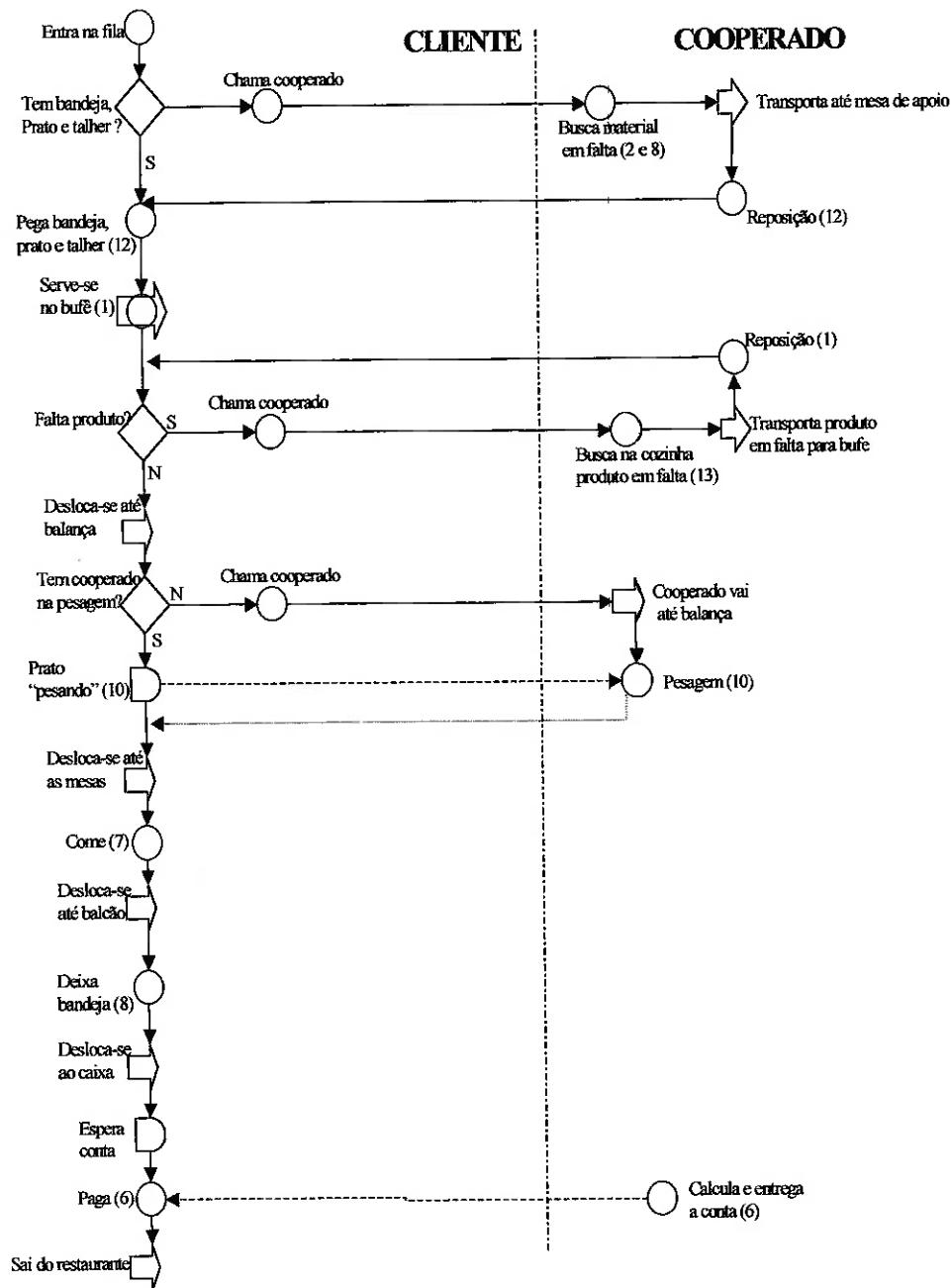
As atividades abaixo descritas pressupõem a não interferência do cliente no processo, ou seja, os próprios cooperados repõem os itens faltantes do bufê

Reposição de produtos do bufê

Limpeza e reposição de bandejas, pratos e talheres



Na Reposição existe um processo paralelo que pode ser iniciado com a intervenção do cliente. Esse processo está apresentado a seguir:



4.5.3 Descrição das Atividades

A) Preparo

Início 7:30

Fim: 10:00

Esta etapa é destinada a processos referentes aos produtos do bufê beneficiados realizados na Cozinha.

A decisão do preparo dos produtos é dos cozinheiros, com a restrição da disponibilidade de material.

A produção é realizada no próprio dia de venda, com algumas atividades já desenvolvidas no dia anterior pelos cooperados do turno da tarde. Essas atividades também são baseadas no bom senso (Ex: temperar uma carne, descascar alho ou cebola).

Toda produção é flexível frente à necessidade de mudanças no tipo de produto, exceto nos pratos do dia. Dessa forma, a partir do tipo de produto beneficiado, é possível descrever as atividades envolvidas no processo.

Podemos distinguir os produtos em dois grandes grupos: produtos frios e produtos quentes. Este último dividi-se em: cozidos/assados e fritos/ grelhados.

Atividades envolvidas para o preparo dos produtos frios: retira-se o material necessário das prateleiras ou geladeira, dependendo do tipo de armazenamento requerido. Leva-se até a pia, local em que serão lavados, limpos, com eliminação de material inadequado para consumo, como cascas de alguns vegetais, para posteriormente serem picados, cortados ou ralados. De acordo com o produto final, os materiais poderão ser previamente cozidos no fogão. O maquinário envolvido nestes processos é: faca, ralador, peneira,

picador, fatiador, cutter, liquidificador. Após o preparo, os produtos são depositados em bandejas para posterior colocação no bufê.

As atividades envolvidas para produtos quentes, cozidos ou assados, são: retira-se o material necessário das prateleiras ou geladeira ou depósito, dependendo do tipo de armazenamento requerido. Leva-se até a mesa de mármore, local em que será separada a quantidade necessária. Os materiais são depositados numa panela, em alguns casos com água previamente aquecida, localizada no fogão para serem cozidos. Produtos que necessitam serem assados, são colocados no forno elétrico. Após o preparo são depositados em bandejas para colocação no bufê.

Utiliza-se: fogão, forno elétrico, panelas, colheres de madeira e de plástico, conchas, escumadeiras, liquidificador.

As atividades envolvidas para produtos quentes, fritos ou grelhados são: normalmente, esses materiais passaram por um pré-preparo no dia anterior e serão colocados na chapa para serem grelhados, ou na fritadeira, dependendo do produto final. Ao final são depositados em bandejas para servir no bufê. Esses produtos também são beneficiados durante o período do almoço, pois necessitam consumo logo após o preparo para garantir a qualidade.

Em todas as atividades de cozinha, os equipamentos de proteção utilizados são: botas de borracha e luvas que os cooperados nem sempre utilizam, mesmo quando necessário. Além disso, utilizam avental e boné ou aparador de cabelo. A figura 10 ilustra alguns equipamentos de proteção.



Figura 10: Foto ilustrativa dos equipamentos de segurança
(elaborado pelo autor)

Na figura 11, apresentamos o maquinário utilizado no preparo na cozinha.

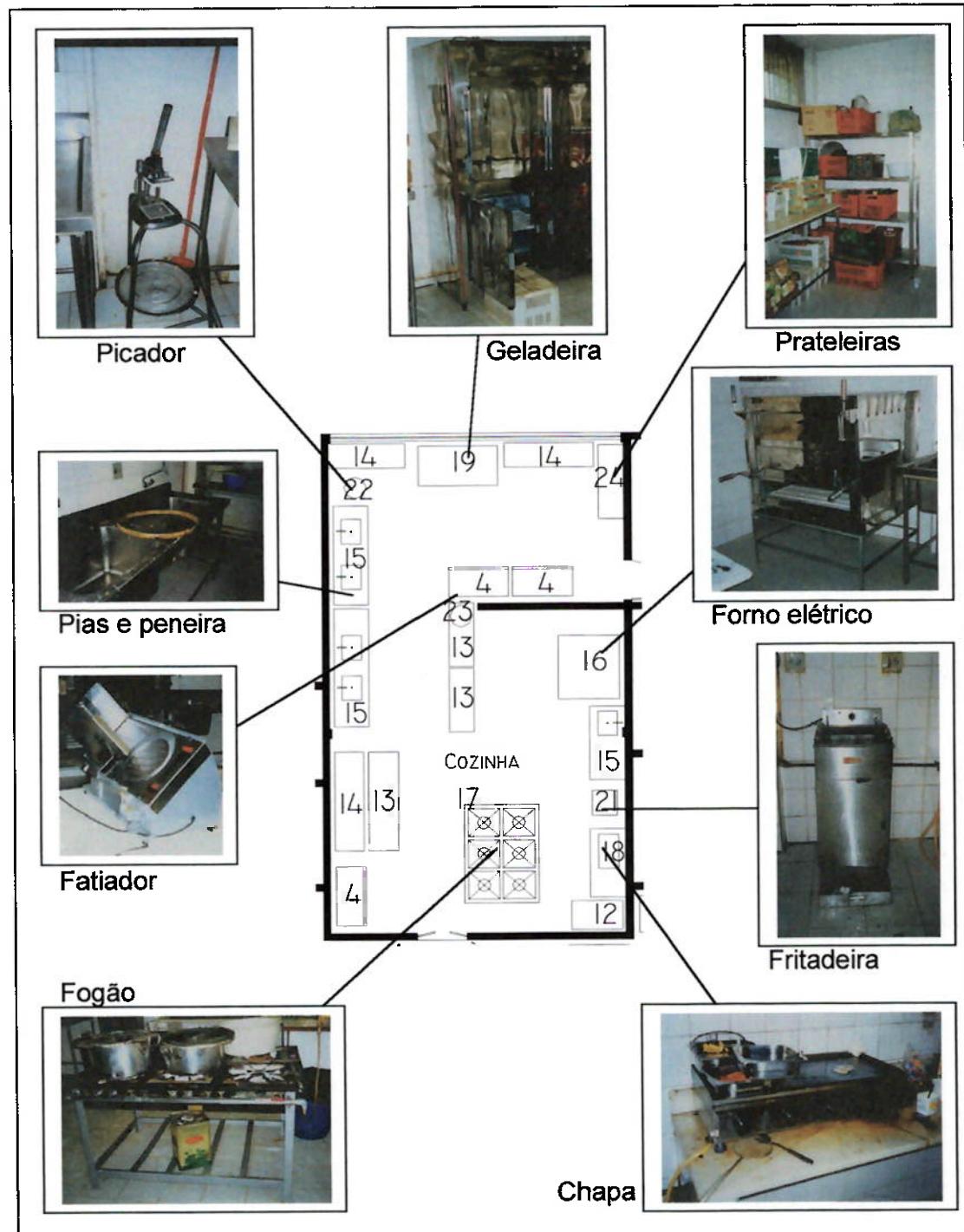


Figura 11: Fotos do maquinário da cozinha. (sem escala)
(elaborado pelo autor)

B) Colocação

Início: 10:00

Fim: 10:30

Nesta etapa temos o transporte dos produtos acabados da cozinha para o bufê. Este dispositivo apresenta sistema de aquecimento de água, para manter uma temperatura adequada aos produtos. A água é pré-aquecida uma hora antes da colocação dos produtos.

Além disso, temos a colocação das bebidas e das sobremesas para a escolha do cliente.

C) Reposição

Início: 11:00

Fim: 14:30

Vale ressaltar que os cooperados não têm uma tarefa específica, podendo qualquer um deles realizá-la, havendo sempre processo de rodízio nas tarefas executadas.

Essa etapa ocorre durante o serviço do bufê, apresentando algumas tarefas intermitentes:

- Fazer suco
- Reposição de bebidas
- Reposição de produtos de bufê
- Fazer marmiteix
- Reposição de bandejas, pratos e talheres na mesa de apoio

Outras atividades ocorrem ao longo de todo o período do almoço:

- Pesagem

Após o cliente selecionar a quantidade de produtos para compra, o cooperado realiza a pesagem e faz registro das informações dos produtos adquiridos na comanda .

- Lavagem de pratos e limpeza de bandeja

Após o cliente deixar a bandeja no balcão, o cooperado executa a limpeza da bandeja, utilizando um pano umedecido com álcool, acumulando-a para posterior reposição, na mesa de apoio. Além disso, faz a pré-lavagem de pratos e talheres para serem colocados na máquina de lavar e posterior reposição, na mesa de apoio.

- Caixa

O cliente dirige-se ao caixa para efetuar o pagamento do produto consumido. O cooperado registra o pagamento, realiza o acerto financeiro com o cliente e finaliza o processo.

A figura 12 apresenta o setor de balcão de bufê, com fotos ilustrativas da mesa de apoio, bufê, balança, máquina de lavar pratos e pias para lavagem de pratos e bandejas.

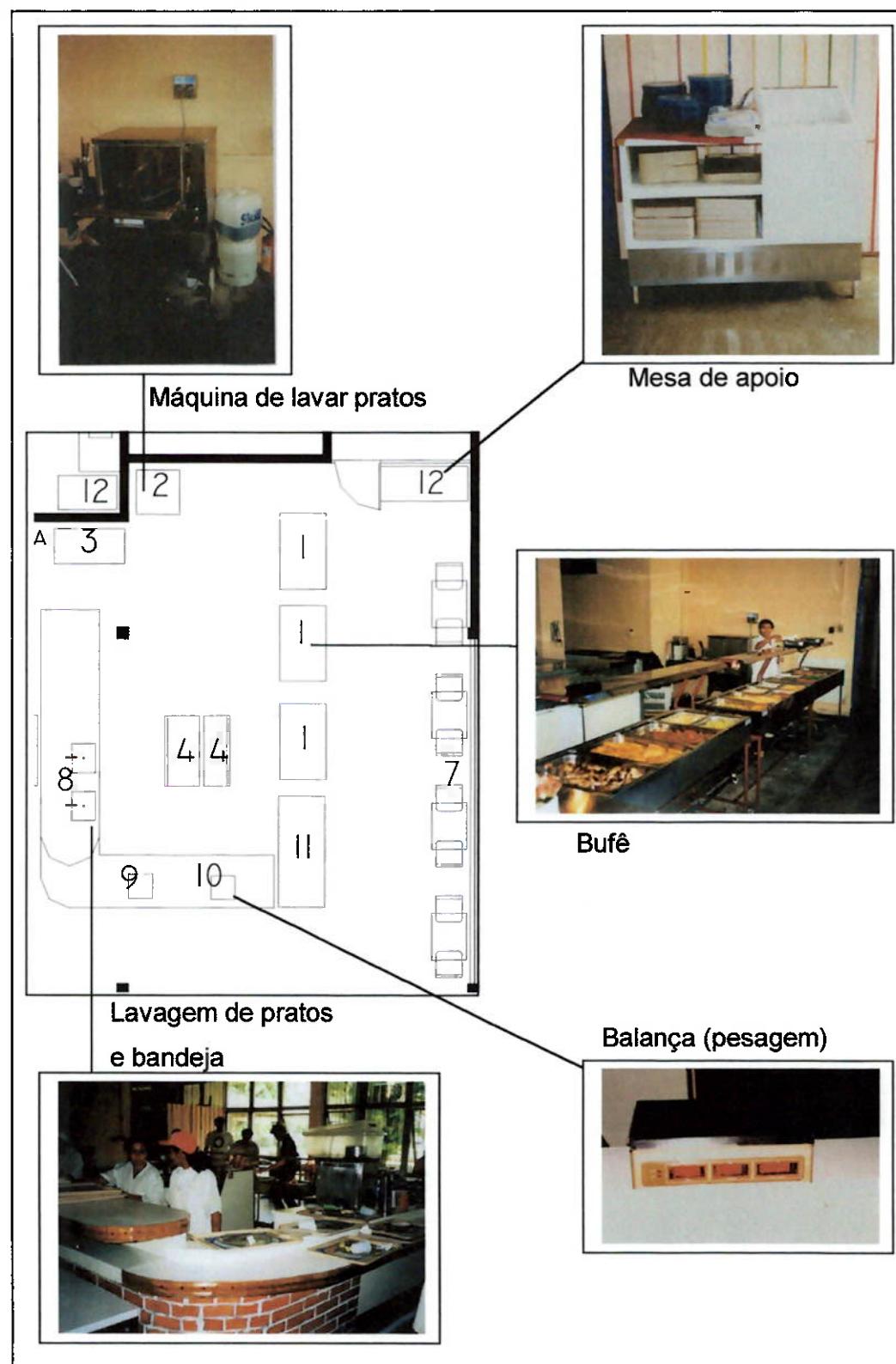


Figura 12: Fotos ilustrativas do balcão do bufê (sem escala)
(elaborado pelo autor)

D) Retirada

Início: 15:00

Fim: 16:00

Nessa etapa, ocorre a retirada dos produtos de bufê, a desativação do aparelho de bufê. Os produtos de bufê são levados para a cozinha, e o aparelho de bufê é desligado, retirando-se a água depois de resfriada. Além disso, ocorre a reposição dos temperos e a limpeza do setor de bufê

E) Além dessas, ainda existem outras atividades que são realizadas pelos cooperados:

- Pré-preparo de produtos de bufê na tarde do dia anterior ao preparo;
- Aquisição de materiais,
- Pagamento de contas,
- Fechamento de caixa,
- Serviço de caixa,
- Atendimento no balcão destinado para o serviço de lanchonete,
- Preparação de produtos destinados para o serviço de lanchonete,
- Limpeza diária do restaurante,
- Limpeza semanal da cozinha

Capítulo 5

ANÁLISE DE DEMANDA

Apresentação das informações coletadas para identificação dos pontos da demanda a serem abordados no trabalho, para posterior estudo de propostas de melhorias

5 ANÁLISE DE DEMANDA

5.1 Observações livres

Para obtenção de informações iniciais, foram observadas, sem questionamento ou intervenção no processo, todas as atividades desenvolvidas, com maior ênfase no setor da cozinha no período da manhã (entre 7:00 e 10:30), no setor do balcão do bufê no período de almoço (entre 11:00 e 15:30) e nas reuniões dos cooperados, realizadas nas sextas feiras do primeiro semestre.

A partir dessas observações livres, os seguintes pontos qualitativos foram apurados:

Quanto às atividades na cozinha

- Cozinheiros realizam suas tarefas baseadas na experiência adquirida sem qualquer mecanismo de controle e/ou supervisão.

Quanto ao serviço de almoço:

- No banheiro há reclamações por escrito assinado nas paredes, sobre o estado precário da instalação e fazendo analogias com o restante do restaurante como qualidade da comida e limpeza da cozinha.
- Tempo de espera elevado na fila para o bufê do quilo.
- Falta de pratos na mesa de apoio.
- Falta de bebidas e sobremesas na mesa.
- Falta de alguns produtos no bufê a partir das 14:00, sem a possibilidade de reposição.

- Falta de limpeza – em algumas mesas e detritos de comida no chão.
- Espera do cliente no momento da pesagem decorrente da ausência de cooperado na balança.

Quanto às relações entre cooperados

- Receio em assumir responsabilidade pela realização de algumas atividades, como por exemplo o pagamento de fornecedores ou o fechamento de caixa.
- Preocupação em encontrar culpado de algum evento ao invés de corrigi-lo, como por exemplo diferenças no fechamento contábil do mês de maio de 2001, em que foi identificada uma falta de R\$ 1500,00.
- Intrigas entre os dois turnos, observada no fato de os funcionários do primeiro turno cozinharem uma quantidade menor de produtos, visando evitar que os funcionários do segundo turno aproveitem as sobras para uso particular
- Decisões tomadas não são executadas e são discutidas novamente em reuniões seguintes. Como exemplo, em uma das reuniões ficou acertado o não pagamento de faltas sem justificativa. Esta resolução não foi implementada e ficou em pauta por diversas outras reuniões.

5.2 *Entrevistas*

As entrevistas com os cooperados foram efetuadas individualmente e em grupos. Sempre que possível, eram realizadas durante a execução da atividade, para conhecimento da tarefa. Algumas informações relevantes são destacadas:

1. Comentários sobre a mudança para cooperativa

Gostaram da mudança para cooperado por causa do salário, que aumentou e passou a ser pago em dia.

A relação entre cooperados foi deteriorada.

O “clima” da empresa se deteriorou junto com as relações.

Desconhecem a movimentação de caixa (entrada e saída) diária do restaurante.

Na detecção de uma falha no processo, são identificados os culpados, mas não os meios para corrigi-la.

2. Comentários sobre o movimento do restaurante.

“... quando acaba a salada de maionese, vai ser bom.” - comentário sobre uma maneira que desenvolveram para estabelecer quando haverá um número maior de clientes no almoço, através de um indicador informal (salada de maionese), para diagnosticar o bom desempenho do caixa.

“... dá para saber do movimento através da quantidade de pessoas que chegam nos ônibus no final da tarde.” – comentário sobre como fazem a previsão de movimento para período entre 18:00 e 20:00.

“...de segunda feira o movimento é menor, por isso fazemos menos comida. Os outros dias são iguais”. – comentário sobre diferentes movimentos de cliente, dependendo do dia.

3. Comentários sobre a parte administrativa

A maioria não quer trabalhar com a parte financeira, pois considera que “não é trabalho” – visão de alguns cooperados sobre a atividade desenvolvida por outros.

Não gostam quando “o caixa não bate” – comentário dos cooperados que executam o fechamento de caixa: “... isto me deixa extremamente estressada...”

A cobrança de quem não lida com a parte administrativa constrange aqueles que lidam: “... eles só querem saber quanto entrou. Nem se preocupam com quanto tivemos que pagar de contas no dia...”

4. Comentários sobre o cotidiano no balcão do bufê do almoço

No horário de pico "é muito corrido"

Alguns acreditam que houve uma perda de clientes nos últimos meses.

Algumas situações deixam os cooperados constrangidos: a lavagem de pratos no campo de visão dos clientes e quando acaba alguma mistura no bufê - "... bufê vazio é feio".

"... é muito chato quando o cliente chama a gente para reclamar que está faltando alguma coisa, mas o pior é quando o cliente fica esperando na balança"

5. Comentários que os clientes fazem com os cooperados

Reclamações sobre a lavagem de pratos visível, restos de comida no chão, próximo ao bufê, e quando não há reposição de alguns produtos no bufê

"O bufê fica muito escondido"

"... se tiver muita fila no bufê, é preferível comer um lanche ... e se tiver fila também no caixa, como precisa de ficha para comprar o lanche, não vale a pena esperar".

5.3 Observações focadas

Para o melhor aproveitamento das informações obtidas nas entrevistas e nas observações indiretas, visando a identificação da demanda a ser abordada, faz-se necessário quantificar alguns pontos que até o presente momento foram abordados de maneira exclusivamente qualitativa. Desta forma foram levantadas as seguintes questões:

- Quantos cooperados não sabem das informações de caixa diárias?

Após entrevista com cada cooperado, constatou-se que 83% não sabem das informações de caixa.

- Quantos cooperados se incomodam em não saber?

Após entrevista com os cooperados que não sabem sobre informações de fluxo de caixa, todos se incomodam e além disso, gostariam de saber.

- Qual é o horário de pico?

A partir de medições diárias durante aproximadamente 20 dias, foi possível construir o seguinte gráfico de quantidade média de clientes atendidos no bufê em cada período de 30 minutos.

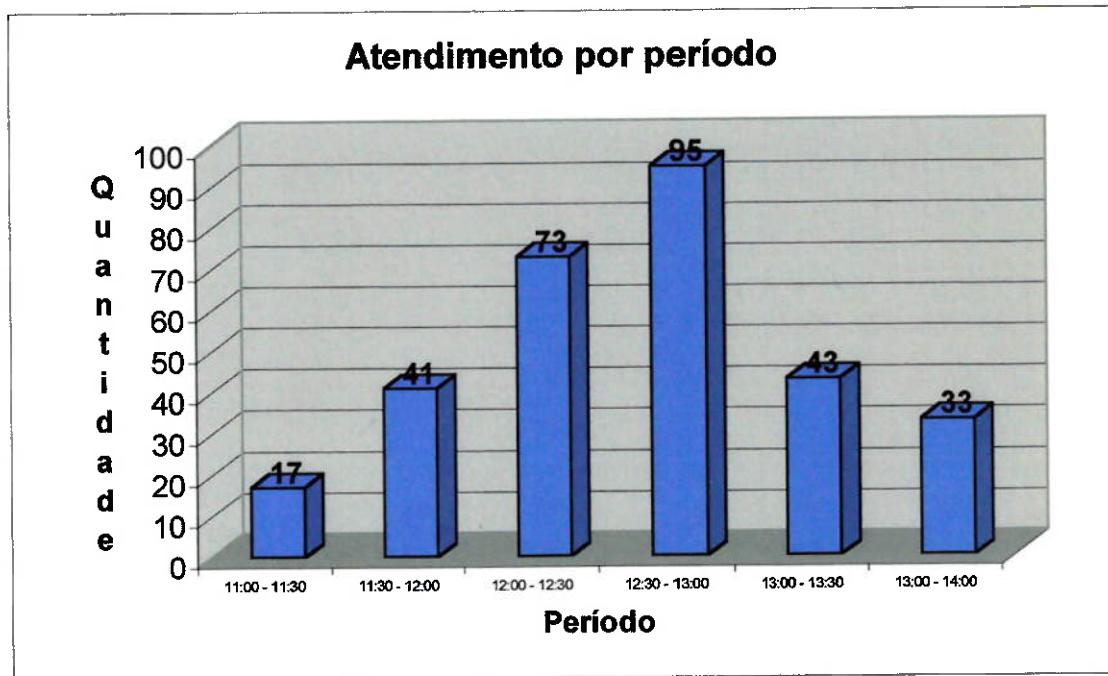


Figura 13: Gráfico do atendimento de clientes por período
(elaborado pelo autor)

A partir do gráfico, concluímos que existe um horário de pico e compreende o período entre 12:00 e 13:00.

- Qual é o tempo de permanência dos clientes nas filas do bufê?

A partir de medições diárias (aproximadamente 20 dias), foi possível construir o seguinte gráfico de tempo médio de fila no bufê em cada período de 30 minutos.

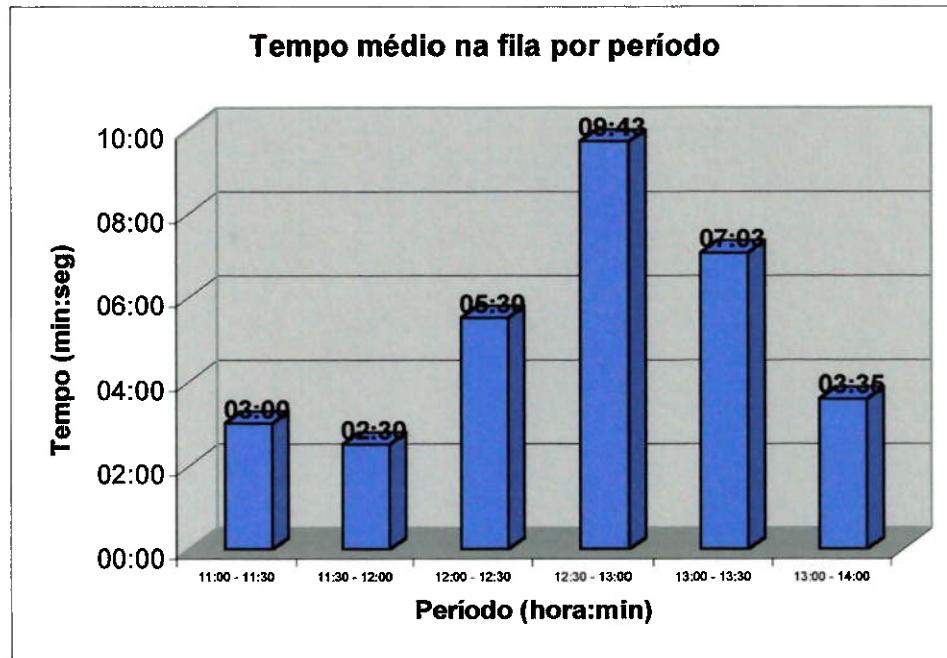


Figura 14: Gráfico do tempo médio do cliente na fila por período
(elaborado pelo autor)

- Qual é o tempo de permanência dos clientes nas filas do caixa?

A partir de medições diárias (aproximadamente 20 dias), No horário de pico, o tempo médio é de 3 minutos e 24 segundos.

- Qual a freqüência de ausência de um responsável no momento em que o cliente comparece ao posto de pesagem?

Em uma análise diária,no horário de pico (entre 12:00 e 13:00), em um período de um mês, constatou-se uma média de 18 ausências por dia.

- Qual o número de vezes que um cliente reclamou da falta de materiais na mesa de apoio?

Em uma análise diária, no horário de pico (entre 12:00 e 13:00), em um período de um mês, constatou-se uma média de 2 reclamações por dia.

- Qual o número de vezes que um cliente reclamou de um produto que não poderia ser reposto?

Em média, 6 vezes por semana.

- Qual o número de clientes que desistiram de comer no almoço de bufê?

Em uma análise no período de um mês, temos uma média de 19 pessoas por semana.

- Qual o número de vezes que ocorre troca de responsável pela balança?

Em uma análise no período de um mês, temos uma média, 28 vezes por dia.

- Quais as atividades que não apresentam responsáveis claros?

Reposições de todos os itens do almoço: produtos de bufê, bebidas, pratos, talheres e bandejas.

5.4 Análise de dados

A partir dos dados levantados nos tópicos anteriores, podemos destacar os seguintes problemas que comprometem a cooperativa, provocando constrangimento nos cooperados:

A) Há uma preocupação com um bom atendimento ao cliente e algumas situações estão prejudicando o desempenho do serviço. Portanto, quanto à qualidade de serviço, destacamos:

- Aumento do tempo de fila;
- Limpeza;
- Lavagem de pratos em local inadequado.

B) Quanto à contabilidade, os pontos evidenciados são:

- Não conhecimento das informações contábeis pelos cooperados;
- Falta de controle das informações contábeis.

Para que possamos identificar os pontos a serem atacados na demanda, faremos um *desdobramento do aumento do tempo de fila* na figura 15, visando identificar suas principais causas.

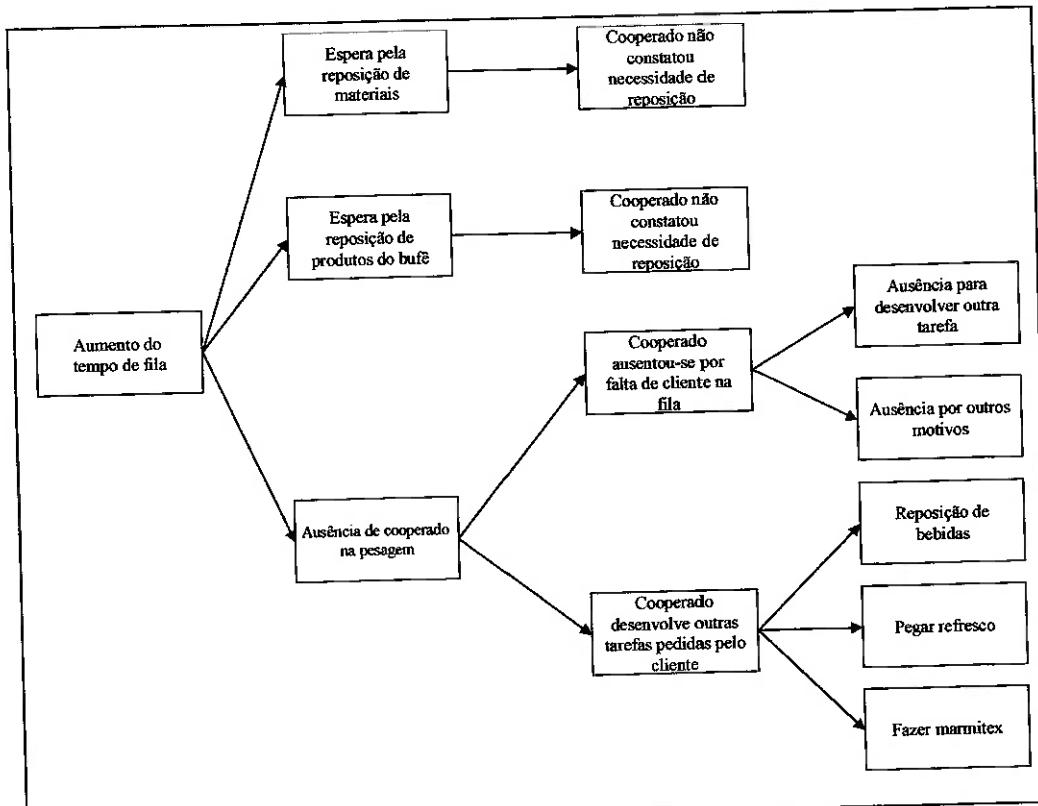


Figura 15: Desdobramento do aumento do tempo de fila
(elaborado pelo autor)

Além da limpeza e da lavagem de pratos em local inadequado, com o auxílio do *desdobramento do aumento do tempo de fila*, podemos identificar quais as demais causas do comprometimento da qualidade de serviço:

- Não constatação da necessidade de reposição de materiais por parte do cooperado;
- Não constatação da necessidade de reposição do bufê por parte do cooperado;
- Ausência de cooperado na pesagem, ocorrido pela necessidade de desenvolvimento de outras atividades, tais como a reposição de bebidas, confecção de marmiteix ou a busca de refreshes para os clientes.

Capítulo 6

PROPOSTAS DE MELHORIAS

Após a especificação da Demanda, temos a apresentação das restrições do projeto, as propostas de melhorias e o atual estágio de implantação

6 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Definida as causas da demanda, serão apresentadas soluções de melhoria que visem, em última instância, redução de constrangimento. Essas soluções estarão limitadas pelas restrições da cooperativa.

6.1 Restrições

Alternativas que utilizem soluções informatizadas não são viáveis em princípio, pois os cooperados não possuem ainda conhecimento em computação. Atualmente, alguns cooperados fazem curso para capacitação nesta área na ITCP-USP.

Alternativas que necessitem de um investimento relativamente considerável. Não há atualmente reserva de caixa que viabilize investimento, fato evidenciado pela discussão neste fim de ano referente à possibilidade de não haver um 13º salário para os cooperados.

Como descrito no item *dados da população* do capítulo *Ambiente Organizacional*, o grau de instrução dos cooperados limita as soluções quanto à complexidade, devido ao baixo grau de escolaridade.

6.2 *Alternativas possíveis*

A) quanto à qualidade de serviço

O rodízio de tarefas é uma característica importante de uma cooperativa. Porém a maneira que é realizada merece ressalvas. Esta não pode ocorrer por uma falta de cooperado no posto de trabalho, mas como uma troca programada e organizada.

Eventualmente os cooperados saem do posto de trabalho sem aviso para troca, prejudicando o atendimento ao cliente. Em algumas situações isso ocorre porque foi obrigado a fazer uma tarefa inevitável. É muito comum ocorrer tal situação na pesagem. Por exemplo, o cliente durante a pesagem pede seu produto para viagem, ou uma bebida que necessita reposição. O responsável pela pesagem fará o marmitech ou a reposição da bebida mas, para isso, terá que se ausentar do posto de trabalho por alguns instantes, aumentando o tempo na fila. Outro caso a ser citado acontece numa ausência momentânea de cliente na pesagem. O cooperado responsável procura desenvolver outras atividades intermitentes (reposição de produtos, bandejas, pratos e talheres) que são necessárias, deixando a pesagem sem responsável.

A figura 16 mostra as atividades desenvolvidas no setor do balcão de bufê pelo responsável da pesagem, além da pesagem propriamente dita.

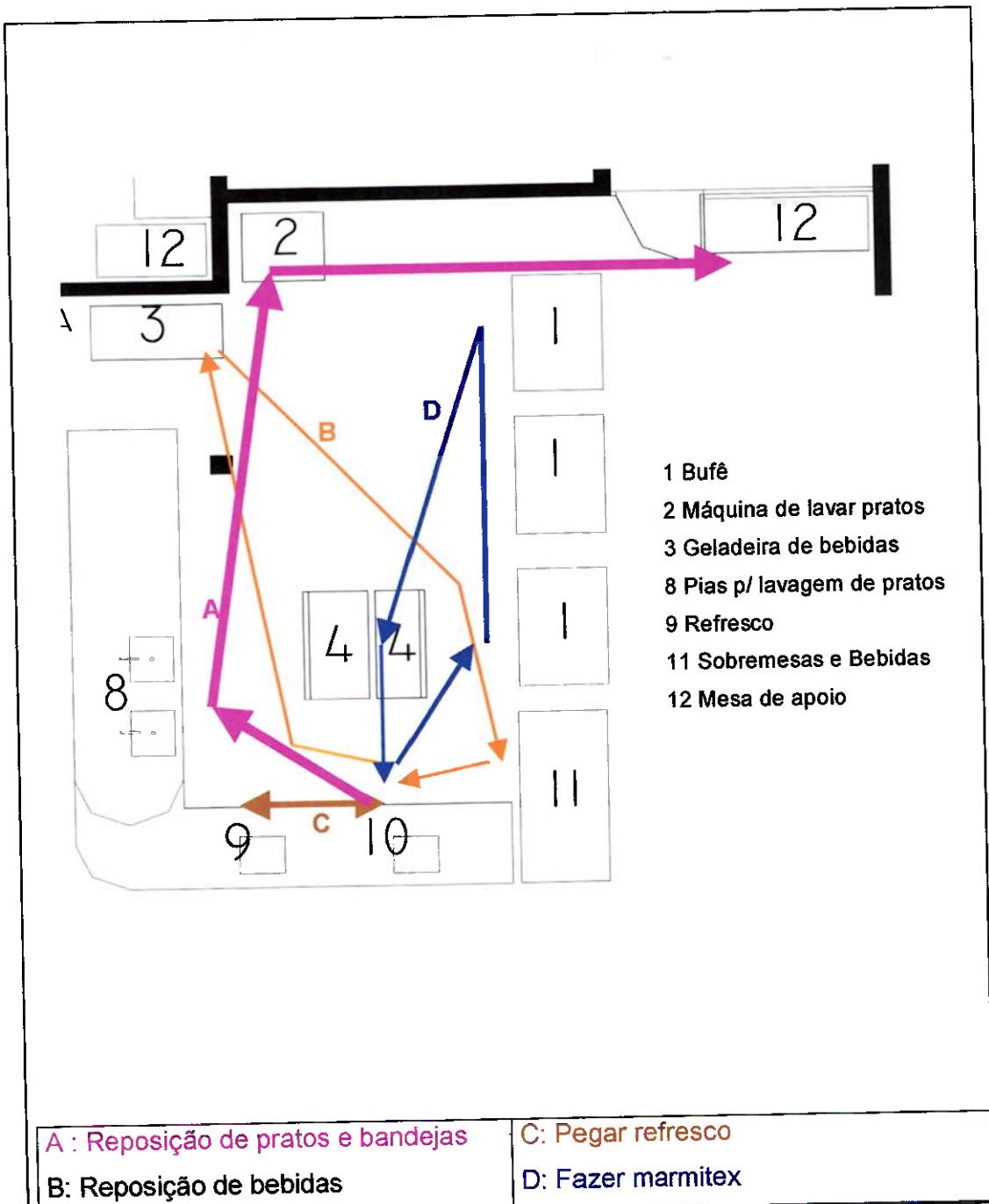


Figura 16: Movimentação do cooperado alocado no posto de pesagem
(elaborado pelo autor)

Em um período de 30 minutos no horário de pico, foram realizadas as seguintes atividades pelo responsável da pesagem, deixando o posto sem responsável:

- 9 reposições de pratos e bandejas (A)
- 1 reposição de bebida (B)
- 5 aquisições de refresco (C)
- 2 montagens em marmiteix (D)

Outro ponto a ser levantado refere-se a reposições. A atividade de reposição não apresenta um responsável claro, ou um posto de trabalho definido. Dessa forma, pode ocorrer do cooperado perceber a falta de algum produto e executar a reposição. Porém, se isto não ocorre, os cooperados alocados no balcão possuem um campo de visão que inviabiliza observação fácil da necessidade de reposição enquanto desenvolvem outras tarefas. Uma consequência direta da não reposição é a necessidade do cliente se manifestar, provocando constrangimento nos cooperados.

A figura 17 mostra o campo de visão dos cooperados que estão nos postos de trabalho de pesagem e pré-lavagem de pratos e limpeza de bandejas, bem como os locais a serem inspecionados visualmente para reposição.

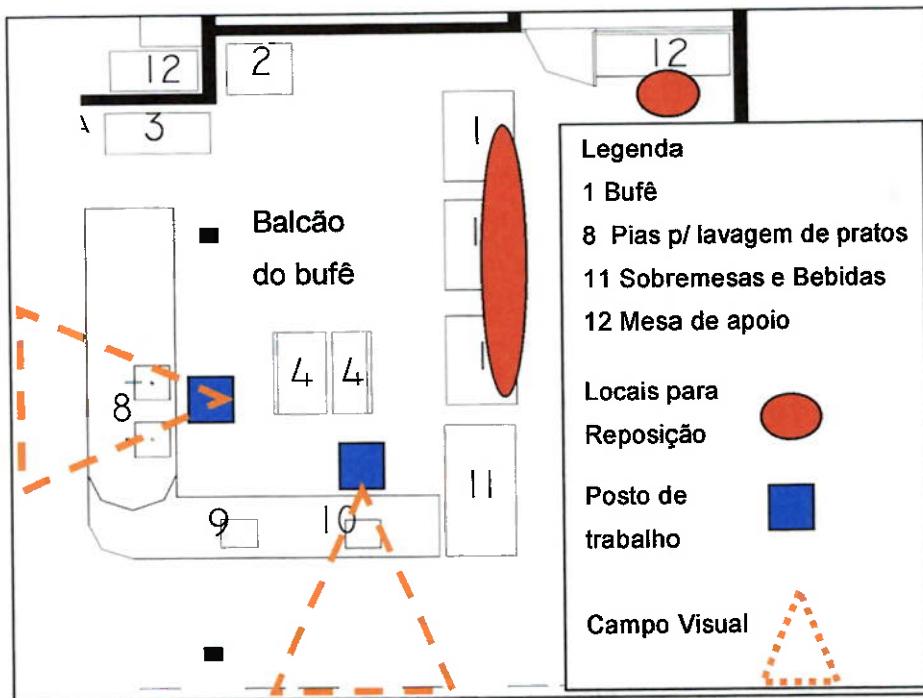


Figura 17: Campo visual dos cooperados no bufê
(elaborado pelo autor)

Podemos concluir que não existem responsabilidades definidas alocadas a cada posto de trabalho no balcão de bufê, além do que o atual posicionamento do balcão prejudica algumas atividades desenvolvidas durante o serviço de almoço. Portanto, visando manter as características do cooperativismo, não é possível estabelecer responsável para o desenvolvimento de cada atividade. Assim deve-se alocar as atividades por posto de trabalho. Com o rodízio, o cooperado desenvolverá as atividades ao trabalho que ao qual estiver alocado. Vale ressaltar que o rodízio não pode ocorrer por uma falta de cooperado no posto de trabalho, mas através de uma troca programada e organizada.

As atividades que atualmente são desenvolvidas pelo responsável da pesagem devem ser restritas apenas à realização da pesagem, evitando que o posto de trabalho fique vago, não possibilitando o atendimento do cliente. Assim as outras atividades anteriormente desenvolvidas ficariam alocadas a um novo posto de trabalho que será denominado *apoio à pesagem*, englobando as atividades de reposições de pratos e bandejas, reposição de bebida, aquisições de refresco e montagens de marmiteix. Sendo essas atividades intermitentes, o posto *apoio à pesagem* também pode agregar a responsabilidade pela limpeza de detritos de comida próximos ao bufê.

Ao ser apresentado para os cooperados os problemas levantados sobre qualidade em serviço, mostrando os pontos já descritos nesse trabalho, concordaram com a necessidade de definir as atividades. Além disso, ao perceberem o quanto se deslocavam para repor as bebidas, sugeriram uma modificação na posição do refrigerador, aproximando-o para o local de oferecimento da bebida ao cliente.

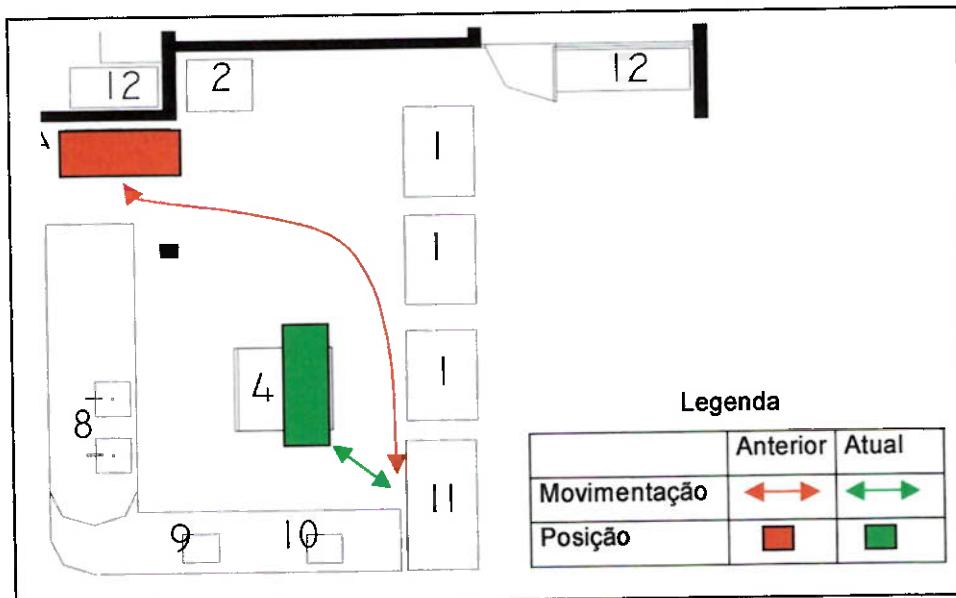


Figura 18: Modificação na posição da geladeira de bebidas
(elaborado pelo autor)

B) Quanto à contabilidade

De um modo geral o relacionamento entre cooperados é importante para a manutenção da cooperativa. Assim, manter a transparência dos dados torna-se substancial para não haver uma quebra de confiança entre os membros da cooperativa, evitando constrangimento e garantindo a união do grupo.

Como existe uma necessidade de apresentação rápida das informações contábeis, faz-se necessário ter documento que registrem:

- entradas financeiras diárias (Fechamento de Caixa),
- saídas financeiras diárias (contas a pagar),
- resultado diário (entradas – saídas),
- Balanço mensal,
- situação atual da empresa.

Atualmente, a cooperativa possui documentos para fechamento de caixa e situação atual da empresa, apresentados nas figuras 19 e 20. Todos cooperados têm conhecimento dos procedimentos para utilização desses documentos.

| Controle Geral | | | | |
|----------------|-----------|---------|-------|-----------|
| Data | Descrição | Entrada | Saída | Resultado |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Figura 19: Modelo do documento de controle geral
(elaborado pelo autor)

| Fechamento de Caixa | |
|------------------------------------|---------|
| Data | Período |
| Valores disponíveis | |
| Dinheiro | |
| Cheque | |
| Ticket | |
| Contra vale | |
| A – Total disponível | |
| B – Contra vales emitidos | |
| Pagamentos realizados | |
| | |
| | |
| | |
| C – Total de pagamentos realizados | |
| Total geral (A-B+C) | |
| Valor da fita de caixa | |

Figura 20: Modelo do documento de *Fechamento de Caixa*
(elaborado pelo autor)

O documento *Controle Geral* apresentado na figura 19 referente à situação da empresa, toda atividade contábil, entrada ou saída, é registrada, através da data do acontecimento, descrição e valor. Após isso, com o dado da linha anterior, contabiliza o resultado da atividade.

O controle de entrada, executado pelo documento *Fechamento de Caixa* apresentado na figura XXX, possibilita apenas um fechamento por folha. Como na mudança de turno ocorre fechamento de caixa, ao final do dia existiam dois documentos de informações de entradas, sendo que em algumas ocasiões de horário de pico, disponibilizava-se outro caixa. Além disso, há uma área do documento (*Pagamentos Realizados*) que não é utilizada pelos cooperados por decisão em reunião.

Assim, a figura 21, mostra um modelo da nova proposta para o documento *Fechamento de Caixa* que junta as informações em uma única folha, elimina a área anteriormente não utilizada e apresenta uma nova área destinada para a entrada total diária.

| FECHAMENTO DE CAIXA DIÁRIO | | DATA _____ | | | | | | | | | | | | | | |
|--|----------|---|--------|-------------|---|---------|--|--|--|--|---|---------|--|--|--|--|
| MANHÃ | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr><td>Dinheiro</td></tr> <tr><td>Cheque</td></tr> <tr><td>Ticket</td></tr> <tr><td>Contra vale</td></tr> </table> | Dinheiro | Cheque | Ticket | Contra vale | <table border="1"> <tr><td>Caixa 1</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | Caixa 1 | | | | | <table border="1"> <tr><td>Caixa 2</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | Caixa 2 | | | | |
| Dinheiro | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cheque | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ticket | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contra vale | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Caixa 1 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Caixa 2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A – Total disponível | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B – Contra vales emitidos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C – Total geral (A-B) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valor da fita de caixa | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valores Cancelados | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valor da fita – cancelados | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sobra / falta | | | | | | | | | | | | | | | | |
| NOITE | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr><td>Dinheiro</td></tr> <tr><td>Cheque</td></tr> <tr><td>Ticket</td></tr> <tr><td>Contra vale</td></tr> </table> | Dinheiro | Cheque | Ticket | Contra vale | <table border="1"> <tr><td>Caixa</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | Caixa | | | | | | | | | | |
| Dinheiro | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cheque | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ticket | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contra vale | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Caixa | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A – Total disponível | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B – Contra vales emitidos | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C – Total geral (A-B) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valor da fita de caixa | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valores cancelados | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valor da fita – cancelados | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sobra / falta | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | TOTAL DISPONÍVEL DO DIA <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 21: Modelo do documento de *Fechamento de Caixa* proposto
(elaborado pelo autor)

Para não alterar demasiadamente a rotina contábil já existente, apenas acrescentou-se alguns documentos de controle. Ao fazer o fechamento diário, o cooperado tinha que procurar todas as notas fiscais de pagamento de contas do dia, somá-las e utilizar esta informação para seu controle. Depois disso, a informação era perdida, sem registro algum. Assim, o documento *Controle de Contas* proposto foi para organizar os pagamentos diários. A figura 22 representa um modelo do documento adotado.

| CONTROLE DE CONTAS | | | | | | |
|--------------------|------------|----------|--------|--------|-------|-------|
| | Data _____ | | | | | |
| | Descrição | Dinheiro | Cheque | Ticket | FUNDO | TOTAL |
| 1 | | | | | | |
| 2 | | | | | | |
| 3 | | | | | | |
| 4 | | | | | | |
| 5 | | | | | | |
| 6 | | | | | | |
| 7 | | | | | | |
| 8 | | | | | | |
| 9 | | | | | | |
| 10 | | | | | | |
| | SOMA | | | | | |

Figura 22: Modelo do documento *Controle de Contas* proposto
(elaborado pelo autor)

Para utilização desse documento, deve-se fazer o preenchimento dos dados no momento do pagamento da conta, com as informações sobre descrição da conta, e qual a procedência do pagamento (dinheiro, cheque ou ticket do caixa ou retirado do “fundo”, quantia que se apresenta no restaurante,

porem não está registrada no caixa). Com isso, uma posterior análise possibilita saber as saídas do dia.

Com as informações de entrada e saída, torna-se possível ter o resultado diário. São essas três informações que devem ser apresentadas para todos os cooperados, ou estar disponível no momento que desejarem tomar conhecimento. Assim, procurando utilizar o conceito de gestão à vista, fornece aos cooperados a lousa branca que foi utilizada para apresentar todos os resultados das observações e entrevistas para análise da Demanda, como instrumento que possibilite apresentação dos dados necessários.

Ainda com as três informações acima é possível realizar o fechamento contábil mensal, pois as informações são de fácil verificação. O documento *Balanço Mensal* apresenta-se na figura 23.

| Balanço Mensal de _____ | | | |
|-------------------------|---------|-------|-----------|
| Dia | Entrada | Saída | Resultado |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| ... | | | |
| 30 | | | |
| 31 | | | |
| Mês | | | |

Figura 23: Modelo do documento *Balanço Mensal* proposto
(elaborado pelo autor)

Assim criaram-se mecanismos que possibilitam o conhecimento das informações contábeis pelos cooperados e o controle das informações contábeis. Com isso, os cooperados não envolvidos na parte contábil, ao deterem a informação, não questionam os cooperados envolvidos, reduzindo possíveis intrigas entre eles. Para os envolvidos, além de não haver os questionamentos, a possibilidade de erros levantadas nas entrevistas tendem a diminuir. Enfim, a redução de constrangimento deve proporcionar uma melhora no “clima” existente no ambiente de trabalho.

6.3 *Implantação*

6.3.1 Melhorias consolidadas

Todas as propostas referentes à contabilidade foram implantadas, com exceção da utilização da lousa branca para demonstração de resultados. Os documentos propostos foram desenvolvidos com a participação dos cooperados, e sofreram alterações até adquirirem o formato desejado, os quais compõem esse trabalho.

Quanto às propostas de melhorias na qualidade em serviço, apenas efetuaram a mudança posicional do refrigerador de bebidas.

6.3.2 Melhorias futuras

As demais propostas para melhoria na qualidade em serviço, referentes à alocação de responsabilidades ao posto e reconhecimento da existência de um novo posto de trabalho, foram apresentadas aos cooperados e aprovadas. Porém, sua implantação ainda será tema de debate em reuniões futuras.

Além disso, para que se possa finalizar a proposta de melhoria referente à contabilidade, os cooperados estão estudando a melhor localização para a colocação da lousa branca.

Capítulo 7

Discussão e Conclusão

Finalização do trabalho, com levantamento dos respectivos pontos fortes e fracos, e discussão da continuidade do projeto

7 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Esse trabalho visava propor contribuições de melhoria para a reestruturação de uma cooperativa, abordando a redução de constrangimento, a partir de um diagnóstico de suas causas.

Para isso a Análise Ergonômica do Trabalho possibilitou a obtenção desse diagnóstico, enfocando a melhoria da qualidade em serviços e ferramentas de controle das informações contábeis.

Com a proposta de alocação de responsabilidade ao posto de trabalho e rodízio programado dos cooperados, visamos uma redução no número de reclamações provenientes dos clientes referentes à limpeza e reposições de produtos e materiais no bufê, o que consequentemente proporciona uma diminuição do tempo de fila. Temos então um aumento na qualidade do serviço e consequentemente na satisfação dos clientes. Por sua vez, para os cooperados esse aumento na satisfação dos clientes reduz algumas das origens do constrangimento, proporcionando uma melhora no “clima” organizacional.

Possivelmente, a criação e implantação das ferramentas de controle das informações contábeis possibilitarão embasamento para futuras tomadas de decisões estratégicas e melhor planejamento para a cooperativa. Essa é a próxima etapa a ser desenvolvida por este estagiário. Além disso, um outro ponto a ser abordado, será o desenvolvimento de um novo layout no setor do balcão visando melhorar a qualidade do serviço prestado, assim como o bem estar do cooperado. Esse novo ponto foi sugerido na última reunião realizada na conclusão deste trabalho.

Um aspecto não abordado foi quanto a sobrecarga presente no horário de pico. Talvez uma proposta seja a de sugerir promoções para o serviço de almoço por quilo, com a intenção de uniformizar a distribuição de clientes no decorrer do período completo de serviço de almoço. Essa uniformização procurará diminuir o contingente de clientes no horário de pico, espalhando-os para os períodos de menor concentração de atendimento, como antes da 12:00 e posterior às 14:00. Por exemplo, estudar uma mudança no pagamento do serviço de almoço para um valor fixo em R\$4,50 para clientes que utilizem o bufê após 14:00. Vale citar que este preço é maior do que o valor médio (R\$4,00) de consumo dos clientes quando o pagamento é por quilo. A informação de consumo médio foi obtida através de coleta de dados do consumo no almoço em um mês.

Quanto às dificuldades enfrentadas, podemos ressaltar pontos em diversos níveis. Primeiramente, no relacionamento com alguns cooperados, pois em uma situação particular, um deles não concordou em participar das entrevistas. Como a análise ergonômica pressupõe a participação ativa de pessoas envolvidas com as tarefas estudadas, a não colaboração tornou-se um obstáculo a mais para realização deste trabalho.

Além disso, as restrições de caráter financeiro e grau limitaram as soluções dos problemas. Em última instância, o estudo de uma organização não tradicional pressupõe o cuidado com regras peculiares.

8 BIBLIOGRAFIA

DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo Oboré, 1987.

GUERIN, F. *Compreender o trabalho para transformá-lo* – curso de especialização em ergonomia de sistemas de produção.

HOME PAGE Aliança Cooperativa Internacional: www.coop.org

LIDA, I. *Ergonomia - Projeto e produção*. São Paulo, Edgard Blücher, 1990.

MARX, K. *O Capital*, Londres, 1867.

NORMANN, R. *Administração de serviços:estratégia e liderança na empresa de serviços*, São Paulo : Atlas, 1993.

RUFINO, S. *Em busca de um processo produtivo democrático: a experiência da Cooperativa do Sabor*, São Paulo, 2000.

SINGER, P.I. *Economia solidária :geração de renda e alternativa ao liberalismo*. Rio de Janeiro, 1997.

SINGER, P.I. *Uma utopia militante :repensando o socialismo*, Petrópolis : Editora Vozes, 1998.

VEIGA, S.M., FONSECA, I. *Cooperativismo :uma revolução pacífica em ação*. Rio de Janeiro : FASE, 1999.

WISNER, A. *Por dentro do trabalho*. São Paulo, ed. Ftd, 1987.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A., BERRY, L.L. *Delivering quality service :balancing customer perceptions and expectations* New York 1990.

ANEXOS

Localização do Restaurante da Cooperativa do Sabor

