



ARTIGO ORIGINAL

IMPACTOS DO EXCESSO DE BUROCRACIA E DA FALTA DE PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NO CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA MATRIZ DA REDE DE HORTIFRUTIGRANJEIRO ALFA S/A

Nídia Gotardo Salvador¹

Faculdade Espírito Santense (FAESA), Vitória/ES-Brasil

Rayanne Adler Amaral Machado²

Faculdade Espírito Santense (FAESA), Vitória/ES-Brasil

Luciane Infantini da Rosa Almeida³

Faculdade Espírito Santense (FAESA), Vitória/ES-Brasil

RESUMO – Impactos do excesso de burocracia e da falta de padronização de processos no clima organizacional: um estudo de caso na matriz da rede de hortifrutigranjeiro Alfa S/A. Este artigo apresenta um estudo de caso acerca da burocracia e suas consequências no âmbito organizacional, sobretudo os impactos produzidos no clima organizacional. Objetiva analisar as dificuldades encontradas com a falta de cumprimento da padronização dos processos de pedidos de compras na matriz da rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A. Foi feito um estudo de caso na matriz da empresa Alfa S/A localizada na cidade de Cariacica, ES. Para a coleta de dados foi realizada uma observação participante dentro do departamento compras, contábil e financeiro, escolhidos por serem os setores que estão diretamente ligados ao processo de liberação de pedidos de compra. Foram feitas também entrevistas semiestruturadas e, após transcritas, os resultados foram tratados de forma qualitativa. Foi possível observar que o clima organizacional na matriz da rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A é impactado devido à falta de cumprimento da padronização dos processos de autorização de pedidos e também pelo excesso de burocracia no que compete a alçada hierárquica de autorização, centralizada nos gestores da empresa.

Palavras-chave: Burocracia. Disfunções da burocracia. Padronização de processos. Clima Organizacional.

ABSTRACT – Impacts of excessive bureaucracy and lack of standardization of processes in organizational climate: a case study on the network hortifrutigranjeiro Alpha S/A. This article presents a case study about the bureaucracy and its consequences in the organizational context, particularly the impacts on organizational climate. It aims to analyze the problems encountered with the lack of enforcement of standardization of processes purchase orders in the hortifrutigranjeirosAlfaS network / matrix A. The study took place at the company Alfa S / A located in Cariacica ES matrix. To collect data participant observation was conducted within the department purchases, accounting and finance, chosen because they are the sectors that are directly linked to the release of purchase orders process. Semi-structured interviews were also made and transcribed after the results were treated qualitatively. It was observed that the organizational climate in the horticultural network alpha. The array is impacted due to lack of compliance with the standardization of procedures for authorization requests and also by excessive bureaucracy that competes in the hierarchical scope of authorization, centered on managers company.

Keywords: Bureaucracy. Dysfunctions of bureaucracy. Standardization of processes. Organizational Climate.

¹ Graduanda em Administração de Empresas – Faculdade Espírito-Santense (FAESA)

² Graduanda em Administração de Empresas – Faculdade Espírito-Santense (FAESA)

³ Graduada em Psicologia e Mestre em Educação pela Universidade Federal do Espírito Santo

1 INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam constantemente um ambiente incerto, imprevisível e variado, marcado pela competitividade cada vez mais intensa na busca pela sobrevivência ou ampliação de mercado. Neste contexto, a adequação de novos procedimentos e a padronização de processos de trabalho se torna fundamental para se obter o esperado diferencial competitivo no mundo dos negócios. A padronização nos processos de trabalho foi chamada por Max Weber de burocracia. De acordo com Weber citado por Chiavenato (2011, p. 242), a burocracia é um sistema cujas consequências desejadas se resumem na previsibilidade do seu funcionamento no sentido de obter a maior eficiência da organização. Segundo Weber escrito por Chiavenato (2011, p. 243): “A burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas”. Dessa forma, a burocracia tem por meta conduzir as organizações à máxima eficiência.

Ao estudar as consequências da burocracia, entretanto, Merton (apud Chiavenato 2011, p.252) notou as consequências imprevistas e que a levam à ineficiência e às imperfeições. Para estas consequências imprevistas, deu-se o nome de disfunção da burocracia. Vale destacar que o sentido pejorativo que o termo burocracia assumiu se dá, principalmente, em função das anomalias do funcionamento da burocracia⁴.

No contexto organizacional, o uso da burocracia surge como uma forma de padronizar e descrever os processos de trabalho de forma a melhorar o desempenho individual e coletivo. Isso significa que a padronização envolve

⁴ No sentido comum, burocracia é entendida como um sistema onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes e, ainda, entendida como o apego dos funcionários aos regulamentos e às rotinas de trabalho. Merton apud Chiavenato (2011) salienta que os cientistas têm dado muita ênfase aos resultados positivos e às funções da organização burocrática, descuidando-se das tensões internas de tais estruturas, enquanto o leigo, ao contrário, tem exagerado exatamente as imperfeições da burocracia (CHIAVENATO, 2011, p. 252).

peças responsáveis pela execução de certos processos e diz respeito à criação de métodos que sejam eficientes, adequados e seguros na execução das rotinas de trabalho.

Com o crescimento da rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A ⁵, houve também a necessidade de se buscar padronização de métodos de trabalho e criação de rotinas para o melhor desempenho de seus processos. Observa-se, entretanto, que os procedimentos adotados pela referida organização, nem sempre produzem os resultados esperados e, ainda tem por consequência, afetar negativamente o clima da organização. Uma das hipóteses levantadas é que os entraves criados pelas rotinas de trabalho existentes podem afetar a motivação dos funcionários e, com isso, o clima da organização. Por meio da compreensão do exposto definiu-se como problema de pesquisa: Quais dificuldades são encontradas nos procedimentos de liberação de pedido adotados pela matriz da rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A e quais reflexos gerados no clima organizacional desta unidade, localizada em Cariacica/ES?

Vale destacar que o processo de liberação de pedidos de compras foi escolhido pela importância que ele tem para o negócio desta empresa e por se observar, empiricamente, que ele traz problemas de grande relevância para a gestão da mesma. Dessa forma, o estudo tem por objetivo analisar as dificuldades encontradas com os procedimentos de liberação de pedido adotados pela matriz da rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A e os reflexos gerados no clima organizacional desta unidade. Para alcançar esse objetivo foi elencado os seguintes objetivos específicos:

- Descrever os procedimentos padronizados para a autorização de pedidos de compra na matriz da rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A;
- Verificar se existe excesso de burocracia ou/e falta de padronização na liberação dos pedidos de compra da referida empresa;
- Identificar dificuldades encontradas com a falta de flexibilização dos procedimentos padronizados de pedidos;

Analisar como os procedimentos de liberação de pedidos afeta o clima organizacional da matriz da

⁵ O nome Alfa S/A é fictício e foi utilizado, segundo as diretrizes de ética na pesquisa, com intuito de não revelar o nome original da organização.

rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A. Vale ressaltar também, que neste estudo não foi realizada pesquisa de clima organizacional, apenas foram analisados os impactos da falta de padronização e excesso de burocracia dos processos na dimensão de conflito do clima organizacional.

O presente artigo traz uma contribuição para as áreas de estudos organizacionais - e para a administração em geral - dado o fato da burocracia estar presente em todos os âmbitos sociais, por isso, é necessário avaliar aspectos positivos e negativos decorrentes do seu uso. Os resultados deste estudo pretendem ampliar os conhecimentos sobre o tema da burocracia e o desenvolvimento de uma visão ampla sobre os impactos causados pela falta de padronização ou pelo excesso dela, no clima organizacional. Os estudos sobre burocracia têm focado, prioritariamente, os entraves causados por esta, principalmente, no setor público (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; MERTON, 1970; MAXIMIANO, 2011). Este estudo tem como diferencial trazer uma realidade pertencente ao setor privado e, ainda, focar a interface do uso da burocracia com o clima organizacional. Uma outra contribuição desta pesquisa se refere ao fato de que as informações coletadas podem dar subsídios para a empresa investigada fazer os devidos acertos na padronização do processo organizacional investigado.

A técnica de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Segundo Dencker (2002, p.127), “[...] o estudo de caso nada mais é, que o estudo profundo e exaustivo de objetos e situações determinados, permitindo o conhecimento e profundidade dos processos sociais”. A pesquisa foi realizada na matriz da rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A. Além da observação *in loco*, os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas, compostas de questões abertas, que ao invés de propor ao entrevistado padrões uniformes de resposta, visam captar pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização. Esse procedimento possibilitou aos entrevistados, tecer comentários e críticas em relação ao processo investigado e aos impactos no clima organizacional da empresa. As entrevistas foram direcionadas aos funcionários de distintas áreas dentro da

empresa que estão interligados no processo: 01 analista contábil (sujeito 01); 01 analista financeiro (sujeito 02); 01 comprador comercial (sujeito 03); 01 comprador TI (sujeito 04). As análises têm caráter qualitativo, segundo Vergara (2007, p. 61), a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da realidade que não podem ser quantificados. A pesquisa qualitativa baseia-se em amostras pequenas e proporciona uma melhor compreensão do contexto do problema.

A seguir será apresentada a fundamentação teórica que envolve os conceitos de burocracia, clima organizacional e padronização no âmbito organizacional, que sustenta a análise dos dados e a metodologia da pesquisa. Serão expostos os resultados do estudo de caso na matriz da rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A e, por fim, serão alinhadas as considerações finais do estudo.

2 BUROCRACIA

O conceito de burocracia será descrito de acordo com os estudos de Max Weber, criador da sociologia da burocracia, que desenvolveu um trabalho tão importante nesta área que influenciou praticamente todos os autores que retomaram o assunto. Max Weber propôs um modelo de organização que foi considerado como um tipo ideal de gestão, para ele: “[...] a burocracia tem um caráter racional: regras, meios, fins e objetivos dominam sua posição” (WEBER, 1982, p. 282). Segundo Chiavenato (2011, p. 251) Weber afirma que a burocracia é uma forma de organização que, para conseguir eficiência, precisa detalhar antecipadamente, como as coisas devem acontecer. A burocracia se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos.

O paradigma do tipo ideal de burocracia criado por Weber é constituído de três características que compõem as organizações formais, representadas por Maximiano (2011, p. 100), como:

Formalidade - As burocracias são essencialmente sistemas de normas. A figura da autoridade é definida pela lei, que tem como objetivo a racionalidade das decisões baseadas em critérios impessoais.

Impessoalidade - As pessoas são ocupantes de cargos ou posições formais. Alguns dos cargos são de figuras de autoridade. A obediência é devida aos cargos, não aos ocupantes. Todas as pessoas seguem a lei.

Profissionalismo - As burocracias são formadas por funcionários. Os funcionários são remunerados, obtendo os meios para sua subsistência. As burocracias funcionam como sistemas de subsistência para os funcionários.

No entanto, a palavra burocracia, em sua definição, ressalta uma conotação negativa nas organizações atuais, sendo associada a infinitas regras e problemas, refletindo a ideia de inflexibilidade, demora no desempenho dos serviços, ou seja, tudo que possa causar ineficiência a uma organização. Merton, em seus estudos, chamou estas características de disfunções burocráticas, isto é, as características de uma organização burocrática e os fatores que desvirtuam as regras estabelecidas, transformando a organização numa escrava de suas próprias normas (MOTTA; PEREIRA, 2004, p. 6). Vale destacar que a burocracia pode, tanto trazer vantagens a uma organização, quanto disfunções e problemas.

2.1 VANTAGENS DA BUROCRACIA E AS DISFUNÇÕES DA BUROCRACIA

Segundo Max Weber, a burocracia tem as seguintes características: caráter legal das normas; caráter formal das comunicações; caráter racional e divisão do trabalho; impessoalidade nas relações; hierarquia da autoridade; rotinas e procedimentos; competência, técnicas e mérito; especialização da administração; profissionalização dos participantes; previsibilidade do funcionamento. Assim, as consequências previstas são a previsibilidade, o controle do comportamento humano e a padronização do desempenho dos participantes, tendo como objetivo a máxima eficiência na organização (CHIAVENATO, 2011, p. 246).

Chiavenato (2011, p. 250) cita as vantagens da burocracia, segundo Weber, são elas: racionalidade em relação ao alcance dos objetivos da organização; precisão na definição do cargo e na operação; rapidez nas decisões; unicidade de interpretação; uniformidade de rotinas e procedimentos; continuidade da organização através da substituição do pessoal afastado; redução do atrito entre as pessoas; subordinação dos mais novos aos mais antigos; confiabilidade. De acordo com Weber (apud

Merton 1970, p.123), a burocracia é uma organização cujas consequências desejadas se resumem na previsibilidade do seu funcionamento no sentido de obter a maior eficiência da organização. Nessas condições, as pessoas cumprem as regras organizacionais, principalmente, porque os fins alcançados pela estrutura total são altamente valorizados e cada qual deve fazer a sua própria parte para que o objetivo seja alcançado. Davis e Newstrom (1992, p. 122) acrescentam que os subordinados aceitam as ordens dos seus superiores porque consideram legítimo o conjunto de preceitos e normas estabelecidos. A obediência se dá não à pessoa, mas a um conjunto de regulamentos legais.

Ao estudar as consequências previstas da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, Merton notou também as consequências imprevistas que a levam à ineficiência e às imperfeições. Estas consequências imprevistas, chamadas de disfunções da burocracia, são anomalias de funcionamento da burocracia (MERTON, 1970, p. 277). Maximiano (2011, p. 105), destaca as principais disfunções da burocracia, segundo diversos autores:

Disfunções	Características
Particularismo	Dentro da organização, defender os interesses de grupos externos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material. Fazer “panelinhas” com colegas de escola.
Satisfação de interesses pessoais	Defender interesses pessoais dentro da organização. Contratar parentes, fazer negócios com empresas da família.
Excesso de regras	Multiplicidade de regras e exigências para a realização de atividades. Firma reconhecida, encaminhamento de processos burocráticos.
Hierarquia e individualismo	A hierarquia divide responsabilidade e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula a luta pelo poder. Hierarquia das grandes empresas e dos militares.
Mecanicismo	Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes. Cargos de escritório, montadores de peças.

QUADRO 3 - Principais disfunções da burocracia, segundo diversos autores
 Fonte: MAXIMIANO, 2011, p. 105

As disfunções são irregularidades ou anormalidades que se confundem nos processos administrativos das organizações, ocasionando confrontos até mesmo no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2006, p. 291). Para Merton apud Motta e Pereira (2004, p. 32), “[...] o comportamento burocrático faria disfuncionar a burocracia, tornando-a lenta em seus procedimentos, excessivamente

formal, resistente às mudanças. O exagerado apego às normas distanciará o comportamento burocrático dos fins organizacionais trazendo, por fim, a ineficiência”. Como consequência, segundo Merton, surge o conservantismo e o tecnicismo, em que o burocrata é estimulado à segurança e ao conforto oferecidos pela obediência aos regulamentos. Assim, essas disfunções da burocracia fazem com que os objetivos pretendidos pela organização deixem de ser atendidos e a qualidade de vida dos indivíduos da organização se torne insatisfatória.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Tamayo (2004, p.88), “[...] o clima organizacional refere-se à forma como o ambiente organizacional é percebido e interpretado pelos empregados”, o que permite compreender que essa percepção não é apenas individual, e sim, uma percepção compartilhada entre os colaboradores. O clima organizacional influencia na motivação, no desempenho e na satisfação dos colaboradores. Dependendo desses aspectos pode-se analisar a satisfação ou frustração dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2011, p.511):

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação da moral interna. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

Matos (2007, p. 268) corrobora com essa ideia, afirmando que o clima organizacional está relacionado “[...] ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes e pode ser saudável ou doentio, pode ser quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização”. Nesse sentido, Martins (2008, p. 29) afirma que o clima organizacional é importante para a compreensão de como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas no ambiente de trabalho e na qualidade de vida.

De acordo com Chiavenato (2011, p. 511) as dimensões do clima organizacional são:

- 1- Estrutura organizacional: Pode impor limites ou liberdade de ação para as pessoas.
- 2- Responsabilidade: Pode coibir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio de dependência do superior.
- 3- Riscos: A situação de trabalho pode ser essencialmente protetora para evitar riscos ou pode ser impulsionadora.
- 4- Recompensas: A organização pode enfatizar críticos e punições como pode estimular recompensas e incentivos pelo alcance de resultados.
- 5- Calor e apoio: A organização pode manter um clima frio e negativo de trabalho como pode criar calor humano.
- 6- Conflito: A organização pode estabelecer regras e procedimentos para evitar choques de opiniões.

Diferentes climas organizacionais podem ser criados por meio de variações em alguma dessas dimensões. O importante é compreender que o clima organizacional tem uma influência poderosa na motivação das pessoas e sobre o desempenho e a satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2011, p. 511). Na visão de Luz (2006, p.128), para se medir a satisfação dos funcionários, são analisados alguns pontos, como: a adaptação da pessoa no ambiente de trabalho, horário, quantidade de trabalho, estilo de relacionamento nos diversos setores da empresa, conhecimento dos planos na organização, oportunidade de crescimento na empresa, centralização ou descentralização das decisões e participação dos funcionários.

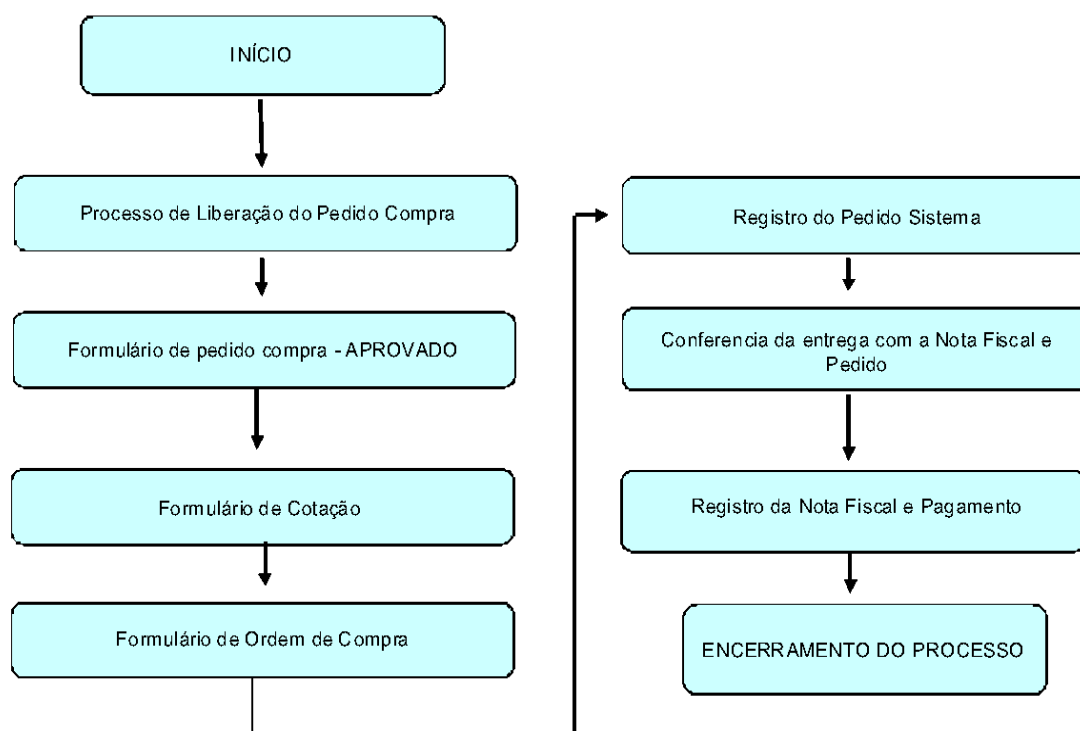
O autor ainda afirma que o baixo *turnover* (rotatividade) e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse clima. Por outro lado, nas empresas onde o clima é predominantemente ruim, o *turnover* costuma ser alto e alguns funcionários costumam omitir sua passagem profissional por elas. O clima organizacional pode ser prejudicado ou ruim, quando algumas variáveis afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários gerando evidência de tensão, discórdia, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruídos nas comunicações, competições exacerbadas, entre outros. A intensidade com que essas situações se manifestam é que caracterizam o clima de uma organização (LUZ, 2006, p.31).

3 ESTUDO DE CASO: EMPRESA DA REDE DE LOJAS ALFA S/A

O presente estudo de caso foi realizado matriz da rede Alfa S/A, que atua há 25 anos no ramo de hortifrutigranjeiros e possui 26 lojas presente nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Espírito Santo. O estudo partiu da necessidade de desenvolver processos mais eficientes, visto que a empresa investigada encontra-se em constante crescimento no mercado, porém enfrenta dificuldades na operacionalização de seus processos. No caso analisado, o processo investigado se refere a liberação de pedidos de compras.

3.1 O PROCESSO DE LIBERAÇÃO DE PEDIDOS DE COMPRAS DA EMPRESA

A matriz da rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A estruturou normas para a operacionalização dos procedimentos de compras que deveriam seguir a seguinte ordem:



A solicitação de compra deveria ser enviada por e-mail pelo gestor da área requisitante, para o setor de compras corporativas através do formulário de pedido de compra, a mesma necessitaria estar aprovada pelos gestores da chamada alçada hierárquica. Com o pedido aprovado, o comprador deveria enumerar o pedido enviado pela unidade/setor requisitante, verificar se os dados constantes no pedido estão corretos, e então, com o pedido aprovado, preencher o formulário de cotação; após análise e negociação das cotações, o comprador encaminha e-mail para o requisitante com indicativo da proposta vencedora e envia o formulário de ordem de compra devidamente preenchido para o fornecedor com cópia para o requisitante; com a ordem de compra em mãos o setor de compras corporativas digita o pedido no sistema; o recebimento do pedido deveria ser realizado pelo setor requisitante, também responsável pela conferência do material/equipamento e nota fiscal, verificando ainda se a nota fiscal é condizente com o pedido; o setor requisitante necessitaria informar ao setor de compras corporativas via e-mail, quando da chegada do material/equipamento, e das condições do recebimento (qualidade/data da entrega) para encerramento do processo. Todas as mercadorias, os materiais e equipamentos recebidos e conferidos deveriam ter a nota fiscal carimbada com as informações da filial/setor requisitante e encaminhada no mesmo dia do recebimento ao setor de contábil/central de notas, para o registro da nota fiscal e pagamento.

É fundamental estruturar um sistema de padronização de processos onde se possa conciliar tecnologia e conhecimento, a fim de, tornar cada processo previsível e, conseqüentemente, ter uma menor variação nos resultados da organização. A padronização proporciona um caminho seguro para a produtividade e competitividade, sendo uma das premissas, para o moderno funcionamento organizacional. Como indica Motta e Vasconcelos (2006, p.130) “[...] regras e procedimentos buscam organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, permitindo que as organizações se tornem extremamente eficientes”. Para que haja padronização é necessário determinar os objetivos da organização, realizar treinamento dos responsáveis pela condução do processo, desenvolver os primeiros documentos/procedimentos, verificar a aplicabilidade dos procedimentos: documento x execução das atividades. Enfim, se executado de acordo com o planejado e colocado como estrategicamente importante

para a empresa, em pouco tempo, o processo mencionado estará produzindo resultados satisfatórios e positivos para a organização.

Apesar de haver tais procedimentos padronizados na empresa Alfa S/A, observa-se o não cumprimento dos padrões estabelecidos, o que compromete o resultado do processo, causando prejuízos para a organização e desgaste emocional dos colaboradores. Atualmente, o processo funciona de forma incompleta, pois o comprador recebe a solicitação de compra das filiais ou setores, faz a cotação entre os fornecedores e efetua a compra. Só depois que a mercadoria é entregue, ou o serviço é efetuado, e com o recebimento da nota fiscal é que se gera um pedido de liberação. Dependendo do valor das despesas, investimentos, mercadorias, são determinadas as pessoas responsáveis, na alçada hierárquica, para autorizar ou não o pedido para lançamento da nota e, posterior pagamento. Esse processo de autorização gera, muitas vezes, atraso na liberação e, conseqüentemente, pagamentos com datas retroativas, fazendo com que a empresa tenha prejuízo, devido ao pagamento de juros e insegurança no processo. Isso afeta diretamente o clima organizacional uma vez que, a situação relatada gera trabalho extra para todos os setores envolvidos no processo, e que desenvolvem de forma exaustiva a apuração de falhas e solução dos entraves para o processo final.

A forma como o processo é executado atualmente apresenta dois problemas: a falta do cumprimento da padronização, como citado acima, e também às disfunções da burocracia. A burocratização pode ser observada no que se refere ao processo de alçada existente na liberação de pedidos. No modelo atual, o trabalho é desenvolvido de acordo com as autorizações da chamada alçada hierárquica, onde as liberações ocorrem conforme decisões da alta cúpula da organização, o que muitas vezes trava o processo, por não se observar e dar prioridade às tarefas mais urgentes. Essa é uma das disfunções da burocracia apresentada por Maximiano (2011, p. 105): o individualismo e a hierarquia, que divide responsabilidades e atravanca o processo decisório.

Além disso, outras disfunções da burocracia como o Mecanicismo e o Particularismo, podem ser observadas na forma atual, como os procedimentos são executados. De acordo com os procedimentos colocados em curso pela empresa Alfa S/A, o intuito é apenas de levar ao conhecimento dos gestores a adesão da compra, sendo necessário somente a liberação do pagamento, visto que a compra já foi efetuada. Ou seja, ao se inverter a ordem das coisas, as regras propostas parecem apenas cumprir certas “exigências para a realização de atividades”, como assinala Maximiano (2011, p. 105), e não contribuir para a organização e racionalização do processo.

No caso analisado, pode-se observar que a organização perde sua flexibilidade e apresenta entraves no processo de pedidos de liberação de compras. Vale ressaltar que a empresa investigada tem grande dificuldade em conseguir implantar o processo, como planejado, devido a resistências de colaboradores que compõem a alta hierarquia. Ou seja, quem toma decisões são aqueles que ocupam os mais elevados cargos e estes se mantêm inflexíveis ao processo de mudança.

3.2 PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE O PROCESSO

Para a compreensão de como funciona a autorização e liberação de pedidos de compra na matriz da rede de hortifrutigranjeiros Alfa S/A e como o processo afeta o clima organizacional, faz-se necessário explorar a noção que os próprios colaboradores possuem a respeito do processo. Uma visão disseminada entre os colaboradores é a de que atualmente o método existente é ineficiente e inadequado.

[...] da forma como é aplicado, tem o objetivo apenas de levar ao conhecimento dos gestores que a compra foi efetuada e que eles precisam liberar o pedido para pagamento. Quando em minha opinião o pedido deveria ser inserido ao efetuar a compra e liberado pelos gestores, que ficariam cientes da compra e poderiam concordar ou não, antes de fechar com o fornecedor. Sujeito 01 – Cargo: Analista Contábil.

“O processo não é eficiente nem adequado, o processo existente é inverso.”
Sujeito 2 – Cargo Analista Financeiro.

“Incorreto, deveria ser gerado o pedido para só depois ser efetuada a compra”. Sujeito 3- comprador comercial.

“[...] acho o processo errado, pois funciona de modo inverso, mas tem um lado positivo, que é não engessar a operação da empresa, por exemplo, se precisamos comprar algo com urgência, devido ao surgimento de demanda, conseguimos comprar com mais rapidez. O problema que as vezes quem recebe o produto e a nota fiscal não dá continuidade no

processo, a nota fiscal é extraviada, ou a pessoa não faz o pedido e acompanha a liberação.” Sujeito 04 – Cargo: Comprador TI

Pode-se observar que, apesar do sujeito 04 apresentar um aspecto positivo para a forma como o processo ocorre atualmente, todos concordam que a autorização/liberação de pedidos de compra ocorre de maneira inversa. O fato de existir uma padronização e a mesma não ser cumprida é percebido pelos colaboradores como um aspecto negativo do processo. Segundo Meegen (2002, p.11) a padronização é o caminho seguro para a produtividade e competitividade, pois é uma das premissas onde se assenta o moderno gerenciamento.

Sobre as consequências do modelo existente, os entrevistados enfatizam que o processo, tal como é realizado, afeta a empresa como um todo, gerando prejuízos financeiros. Seguem transcritas a seguir, as respostas dos entrevistados:

Pagamentos de juros, porque se a nota não estiver lançada e o título estiver vencendo a empresa paga juros, o problema não é do fornecedor, o problema é interno da empresa”. Sujeito 04 - Cargo Comprador TI.

[...] atraso da inclusão do pedido cria transtorno e insegurança na continuação do processo, pois sem o lançamento do pedido no sistema fica difícil conferir a exatidão da solicitação na entrega de mercadorias. Sujeito 02 - Cargo: Analista financeiro.

[...] afeta a logística, pois se o pedido não for lançado no sistema o setor responsável não pode receber a mercadoria, nesse caso, o fornecedor fica esperando no local da entrega até que o problema seja solucionado para a mercadoria poder ser descarregada, isso dificulta o processo pela falta de cumprimento nos horários. Sujeito 03- Cargo comprador comercial.

[...] é um método de trabalho irresponsável, pois só depois da compra efetuada os gestores responsáveis pela área autorizam o pedido, sendo assim no caso de discordar da compra, da forma de pagamento, ou de qualquer outra combinação do comprador com o fornecedor, fica difícil de desfazer o negócio uma vez que as notas fiscais têm prazo para cancelamento. Sujeito 01- Cargo analista contábil.

Isso nos remete ao fato de que é necessário haver certa burocracia para a estruturação de uma organização. Segundo Dias (2007, p.29) “[...] a burocracia de uma organização forma a estrutura desta. Portanto, a burocracia é imprescindível para melhorar a eficiência da organização”.

Por outro lado o excesso de burocracia pode dificultar o processo, uma vez que o torna inflexível, como citado anteriormente. Os moldes pelos quais está organizada

boa parte dos processos de trabalho não permitem um desenvolvimento inovador, para um método mais seguro e eficiente. Esse processo vem tradicionalmente sendo feito, sem grandes pressões por parte dos gestores, por modificações mais significativas.

Percebe-se, ainda, um nível de comodidade em relação à forma como o processo é executado e poucas iniciativas de mudança, o que gera insatisfação nos colaboradores. Os entrevistados foram questionados sobre o sentimento que possuem em relação ao processo existente e o desejo de modificá-lo. Seguem transcritas as opiniões:

Frustrada, pois não se tem autonomia para modificar o processo e toda vez que ocorre erro, temos que buscar a solução pois estamos no meio do processo, solução essa não seria de responsabilidade do setor. Gostaria de modificá-lo para a forma correta que seria o cumprimento de todas as etapas do processo. Sujeito 02 – Cargo: analista financeiro.
[...] da forma como ocorre fica difícil trabalhar, causa aborrecimento e atraso no serviço. Sujeito 01 – Cargo: Analista contábil.
[...] gostaria que o processo ocorresse da forma correta, assim seria mais seguro o processo. Sujeito 03 – Cargo comprador comercial.
[...] seria perfeito se o processo ocorresse na ordem correta, porém a empresa precisava ajustar a autorização em caso de alguma demanda que surja com urgência, pois o processo também não pode ser engessado.
Sujeito 04 – Cargo comprador TI.

As entrevistas revelam insatisfação, aborrecimentos e sensação de impotência nos colaboradores, o que mostra que o clima organizacional tem sido impactado de forma negativa na organização investigada. Segundo Luz (2006, p. 31) o clima organizacional pode ser prejudicado, quando certas variáveis afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários gerando evidência de tensão, discórdia, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, como observado.

O impacto negativo no clima organizacional é uma visão compartilhada por todos os entrevistados, que percebem um ambiente de trabalho mais estressante, tenso e agitado. E mostram-se insatisfeitos quanto ao retrabalho devido a um processo falho e ineficiente. Seguem trechos das entrevistas:

[...] o clima às vezes fica pesado, funcionários que apenas querem cumprir a sua tarefa correta não podem fazê-lo, o que obviamente causa estresse entre os setores. Sujeito 01, Cargo- Analista contábil.

[...] cria um stress muito grande entre os setores. Quando o titulo está vencido e o pedido não foi autorizado, isso faz com que o as pessoas envolvidas parem suas atividades e foquem na continuação do processo. Sujeito 04, Cargo- Comprador TI.

[...] afeta o clima porque temos um trabalho redobrado, isso ocorre por falha das pessoas envolvidas, pois se todos fizessem sua parte não travaria o processo. Sujeito 03, Cargo- comprador comercial.

“O clima fica agitado, tenso devido ao retrabalho de um processo que é falho”. Sujeito 02, Cargo- analista financeiro.

Os colaboradores reconhecem a importância do processo de autorização do pedido de compra, porém entendem ser desnecessária a existência de várias pessoas hierarquizadas para liberar o mesmo pedido, pois isso torna o trabalho lento e gera uma burocracia desnecessária. O processo necessita ser mais seguro, menos burocrático do ponto de vista da hierarquização de autorizações e mais eficiente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a questão de investigação proposta pelo artigo: Quais dificuldades são encontradas nos procedimentos de liberação de pedido de compra adotados pela matriz da rede de hortifrutigranjeiro Alfa S/A e quais reflexos gerados no clima organizacional desta unidade, localizada em Cariacica/E.S. Pode-se destacar a falta de cumprimento dos processos de padronização existentes e, ainda, excesso de burocracia na liberação dos pedidos de compra. Atualmente os processos não cumprem aos padrões estabelecidos, o que gera retrabalho, conflitos e insatisfação dos colaboradores, afetando negativamente o clima organizacional. Os próprios colaboradores percebem a necessidade de modificação dos procedimentos realizados atualmente, em relação ao processo descrito, bem como percebem o quanto os problemas enfrentados na liberação dos pedidos de compra afetam o clima da organização. No presente artigo, foi analisado apenas uma dimensão do clima organizacional: Conflito – onde a organização pode estabelecer regras e procedimento para evitar choques de opinião.

No caso analisado, a organização tem adotado um sistema operacional em que é possível “burlar” as regras e criar padrões de execução de tarefas diferentes

daqueles prescritos pelos regulamentos. Também observou-se uma cultura organizacional resistente à mudanças no que se refere aos dirigentes da organização. O cumprimento da padronização prescrita ou, ainda, a criação e execução de novos procedimentos para os pedidos de liberação de compras na matriz da rede de hortifrutigranjeiro Alfa S/Ase faz urgente. A elaboração de políticas, normas e procedimentos é indispensável ao alcance dos objetivos de uma organização, uma vez que estas representam um conjunto de regras formais que servem como ferramenta para a execução e avaliação dos processos organizacionais.

Por fim, entende-se que o cumprimento do processo de padronização é necessário, tanto quanto a desburocratização de outros procedimentos existentes na empresa, visto que poderiam gerar maior previsibilidade e maior controle das operações. Com isso, os processos de liberação de pedidos de compra seriam mais seguros e eficientes para a organização e gerariam menos insatisfação entre os colaboradores. Como resultado último, o clima organizacional poderia melhorar, aumentando o nível de satisfação e de comprometimento dos colaboradores com a execução de suas tarefas.

5 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2002.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. São Paulo: Alínea, 2007.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARTINS, M. C. F., **Clima organizacional**. Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artemed, 2008.

MATOS, Patrícia pires. **A importância de se avaliar o clima organizacional**. 2007. Online. Disponível em: <<http://pt.shvoong.com/business-management/human-resources/1638423-importancia-se-avaliar-clima-organizacional>>. Acesso em: 22 abr. 2013.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAX, Weber. **Metodologia das ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Editora da Univ. Estadual de Campinas, 2001.

MEEGEN, Rene Alberto Van. **Análise crítica da utilização da padronização no sistema de melhoria dos centros de distribuição domiciliar dos correios**. 2002. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, UFRGS. Porto Alegre, 2002.

MERTON, Robert K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo, Mestre Jou, 1970.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MOTTA, C. Prestes; PEREIRA Bresser. **Introdução a organização burocrática**. 2.ed. São Paulo: Thomson, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral de administração**. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.