



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO G. DO NORTE**

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas 10

Metodologia e Projetos de Pesquisa

Maria Valéria Pereira de Araújo

**CASO DE ENSINO – UMA TRISTE REALIDADE NA
ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DA INFORMAÇÃO**

Aluna: Ana Lúcia da Silva Paiva

Natal, 2010

UMA TRISTE REALIDADE NA ORGANIZAÇÃO E CONTROLE DA INFORMAÇÃO

Ana Lúcia da Silva Paiva

Maria Valéria Pereira de Araújo

Introdução

Era fim de tarde de quarta-feira e os técnicos da Tecinfo, empresa de tecnologia encerravam mais um dia de trabalho, partiam para as suas casas onde aguardavam o pagamento de seus deslocamentos dos atendimentos feitos para a Caixa Econômica Federal, no estado do Rio Grande do Norte. Este custo só é pago pela empresa após duas semanas da data do atendimento. Naquele dia, os funcionários em tentativas insistentes nas consultas as suas contas correntes pelo site do banco, tinham tido uma triste surpresa: não havia sido creditado o pagamento dos atendimentos e o supervisor geral Glades que é a pessoa responsável por receber os relatórios e fazer os lançamentos para o recebimento do pagamento da Caixa, ao menos, ligou para dar uma satisfação do ocorrido. No dia seguinte, os técnicos então decidiram fazer informalmente uma “operação tartaruga”, gerando atendimentos fora do prazo, ocasionando multas para a empresa.

Glades, diante desses fatos fica apreensivo, pois a falta do cumprimento dos prazos previstos poderia acarretar multas elevadas, além de comprometer a imagem da empresa perante a Caixa Econômica Federal.

A Empresa

A Tecinfo é uma empresa de tecnologia com mais de vinte e um anos de existência em inovações tecnológicas, de produtos e sistemas. Abrange atividades de Desenvolvimento, comercialização e Suporte técnico em Hardware e Software, suas sedes estão localizadas nos estados de: Fortaleza, Recife, Brasília, Rio de Janeiro, Curitiba (Matriz), Porto Alegre, Florianópolis, São Paulo e Santana de Parnaíba. Atualmente a empresa conta com mais de

1000 colaboradores de diversas áreas espalhados por todo o país. Hoje é responsável pela manutenção da rede de voz/dados de grandes corporações, tais como o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal (em mais de 500 municípios), mantendo, também, contratos com outras empresas, como a Petrobras, a Amil, a Odontoprev, a Green Line Saúde, o Hospital Albert Einstein, a Unimed, a Seguradora Marítima, a Mongeral, a Medley, a Allergan, a Infraero, a Racco, a Teletrim, o Banco Mercantil, o Banco Safra, a Gazeta do Povo, a PUC, a Universidade de Guarulhos, a C&A, as Lojas Salfer, a Ponto Condomínio, a CSU entre tantas outras instituições.

Os técnicos que prestam serviço para a Caixa Econômica Federal atuam dentro do ambiente do cliente, onde exige do prestador de serviço, um posicionamento pessoal e profissional adequado para não gerar conflitos com o cliente. A base da cidade de Natal está vinculada/subordinada às unidades de Fortaleza e Recife, localizando-se na Agência da Ribeira, num espaço separado para os prestadores de serviço. A execução das atividades se dá por atendimento de Hardware, parte física de equipamentos tecnológicos como: micro computadores, monitores, impressoras e etc. além da parte de Software, que é a parte lógica, instalações de sistemas, configurações e formatação dos equipamentos.

Clara é a coordenadora da equipe interna que fica na base da Agência da Ribeira e também é a responsável para dar um apoio a equipe de técnicos externos, já que as peças são recebidas, estocadas e controladas por ela. Os serviços que são realizados pelos técnicos durante a semana, são entregues em três vias na segunda-feira seguinte, é o que chamamos de RATs – Relatórios de Atendimentos dos Técnicos. Eles prestam conta a Clara que confere e protocola a relação que é entregue em duas vias, ela assina uma via e eles a outra, entregando em seguida uma via do protocolo para os funcionários guardarem como comprovação da entrega. Depois de conferidos, Clara separa em dois lotes, lança em uma planilha geral e envia para o supervisor Glades em Recife que é o responsável para receber e homologar junto do cliente para pagamento. Este protocolo é o documento principal para resguardá-los de possíveis irregularidades nos pagamentos, a falta dele impede do técnico reclamar, já que é a maneira de comprovar que eles entregaram a solicitação.

As Reclamações dos Colaboradores

Essas irregularidades são uma constante na empresa, prova disso foram alguns episódios ocorridos que evidenciaram a falta de organização e controle na movimentação dos processos de pagamentos dos técnicos.

No dia 09 de junho de 2010, o técnico Carlos informou para o supervisor Glades: “como solicitado, segue abaixo a RAT em questão para possíveis dúvidas. Encarecidamente solicito que o deslocamento seja depositado, assim como outros que você mesmo já identificou em conversa por telefone. Pois os valores em questão são de extrema serventia. Aguardando resposta!”.

- Relatório de atendimento técnico

Página

RELATÓRIO DE ATENDIMENTO TÉCNICO				
Número do RAT - CAIXA		Número do RAT - Fornecedor		
1775932				
1. Informações do Chamado				
Unidade Solicitante / Código CB	Contato	Nr. Patrimônio ARES	Nr. Série ARES	
006 - SANTA CRUZ (MARE, BR)				
Nome Lógico	Marcas/Modelo	Patrimônio	Nr. Série	Sta. Gar.
RN0806PA201	NOVADATA / ND-P500	04352300217365	0012VCHM	
Nr. Chamado	Data Designação	Nome Fornecedor	Nr. Contrato	
HD000046750640	19/04/2010 07:57:44	0015 - RESUT/NA - TELE...	0001/2005	
Descrição do Problema	acompanhamento por técnico de teledata da substituição de um monitor de gerenciamento de atendimento por um televisor em lcd, na ag. santa cruz do itaipava, às 16h00 do dia 20 abril 2010.			
2. Informações do Atendimento				
Técnico	Data Início Atend.	Data Término Atend.	Data Registro RAT	
1618540 -	20/04/2010 16:00:00	20/04/2010 16:55:00	20/04/2010 17:00:26	
Parecer Técnico	informo que : de acordo com o chamado para o seguinte fim (acompanhamento por técnico de teledata da substituição de um monitor de gerenciamento de atendimento por um televisor em lcd, na ag. santa cruz do itaipava, às 16h00 do dia 20 abril 2010.) o mesmo não pode ser acompanhado devido a não comparecimento da equipe de instalação da tv d lcd, dessa forma fica impossibilitado o atendimento sob n.º 13069/2005, inicio da 20/04/2010 das 16:00 as 16:55, código: 615 - 300			
Serviços Executados				
Cod.	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Valor Total
503	Deslocamento para prestação de serviços eventuais, de acordo com as distâncias em relação a sua base de atendimento constante do Anexo II do Edital	732,00	0,50	1
616	Impossibilidade de atendimento	0,30	7,50	
			Valor Total do RAT	1
Registro de Autorização				
Nr. Autorização	Data Autorização	Responsável	Tipo de Autorização	
/2010	20/04/2010 16:58:38			
3. Informações Finais (Preenchido pelo Cliente)				
Avaliação do Atendimento		Conclusão do Serviço		
() Ótimo	() Regular	Data	Hora	
(x) Bom	() Ruim	20/04/10	17:00	
Comentários - Sugestões - Reclamações				
Assinatura do Cliente (sem rubrica)				
Assinatura do Técnico				

Já no dia 03 de maio de 2010, o técnico João enviou um e-mail à empresa que falava o seguinte: “À GERAPE, não recebi o deslocamento que seria pago em 28/04/2010. Solicito resposta.

Agora foi a vez de José, outro técnico reclamar, “Olá Glades, vamos ver agora sobre os deslocamentos de Santa Cruz, que está complicado de sair. Um dos chamados o 45790736, que foi a troca de um teclado, ele foi atendido no dia 26/02/2010, a RAT foi entregue a Clara no dia 26/02/2010, e era pra cair o deslocamento no dia 10/03/2010. Caíram todos os deslocamentos da semana, menos o de Santa Cruz. Verifiquei no sistema GTWEB CALL os lançamentos para pagamento e só consta o valor de R\$ 115,95. E o outro chamado o 45208394, que no dia 04/02/2010, fui a Santa Cruz para instalar uma fonte que foi gerado orçamento, a RAT foi entregue no dia 08/02/2010, e no dia 17/02/2010 era pra cair o deslocamento, mas no caiu. No dia 18/02/2010 caiu apenas o valor de R\$ 133, 58. Bom Glades, acho que agora está mais fácil de resolver, porque em uma breve consulta com você, você me falou que já estava cadastrado, mas não caiu como pode ser visto ai você falou que podia ser alguma coisa a ser resolvida com o analista. Só gostaria de resolver isso, porque queira ou não, são quase R\$ 200 reais. Obrigado, aguardo notícias!”.

O Comunicado

Diante das diversas reclamações a gerente regional Lourdes, transmitiu o seguinte comunicado: “À Equipe de Coordenadores e Supervisores, Prezados Senhores, apesar de termos orientado a todos sobre o procedimento correto para entrega de RAT’s por parte dos técnicos, esta semana ainda registramos ocorrências como: envio de RAT’s pelos correios por parte dos coordenadores somente na Quarta-feira, conforme carimbo de registro dos correios; Ainda assim, não foi enviado a informação do número de SEDEX para rastreamento, conforme havíamos pedido (tanto por parte dos gestores, como por parte dos técnicos). Assim sendo, venho através deste orientar os procedimentos a serem adotados. Favor fazer uma minuciosa leitura divulgando as normas abaixo com toda a sua equipe. Os técnicos de Natal, Maceió e João Pessoa, terão até o meio-dia da segunda-feira para entregar seus RAT’s da semana anterior ao coordenadores Clara, Fernanda e Tadeu,

responsáveis pelas unidades de Natal, João Pessoa e Maceió que devem juntar toda a documentação e enviar para Recife (via SEDEX) ainda na segunda-feira à tarde; O técnico cuja RAT não estiver nas mãos do Supervisor até toda quarta-feira ao meio-dia, terá seu deslocamento da próxima semana bloqueado. O Técnico que apresentar 02 (dois) eventos de atraso de entrega no mês terá seu benefício de assertividade de R\$ 130,00 do mês seguinte bloqueado. Clara, Fernanda e Tadeu, têm até toda terça-feira ao meio-dia para informar a Recife o número de envio do SEDEX dos referidos RAT's. Somente está autorizado o envio de 1 SEDEX por semana (que é este da segunda) com todos os RAT's coletados até o meio-dia. Não se deve esperar técnicos que deixaram de entregar. Não serão aceitos RAT's enviados fora lote do coordenador, enviados durante a semana ou através de malote da CAIXA (opção está que fica proibida, salvo sob autorização desta Gerência. Lembramos ainda que neste caso, Clara, Fernanda e Tadeu, são co-responsáveis pela punição (ou não) dos técnicos, aguardar por um técnico que se atrasou poderá prejudicar todos os demais. Somente serão dispensados das situações acima, os casos trazidos à Supervisão Geral (Glades) e que tiverem seu parecer por escrito endossando o motivo da exceção. Envios incompletos também entram nas mesmas regras de bloqueio e desconto da assertividade, no caso de RAT's incorretas devem ser enviadas juntamente com o lote da semana posterior (sob pena de incidir na mesma regra de bloqueio)."

O Problema

Apesar da comunicação enfática de Lourdes, inclusive com a inclusão de normas punitivas para os colaboradores que não se ajustaram as regras. Na visão de Clara, os problemas continuaram porque este não era o problema, e sim, a falta de organização dos responsáveis pelo recebimento dos documentos e controle. Enquanto não perceberem o problema que já vem passando de supervisor para supervisor, nada será resolvido.

Essa falta do cumprimento do pagamento do deslocamento gerava inclusive desmotivação, o técnico Germano informou que está sem motivação para o cumprimento das atividades e de certa forma sente falta de

responsabilidade por parte dos gestores. Já o técnico José, informa que não tem como trabalhar sem receber o dinheiro para o transporte.

Com relação à falta de pagamento Germano reage dizendo que pára os atendimentos até a normalização ou até terem uma solução plausível por parte da administração. José diz que entra em contato com os responsáveis para saber o que aconteceu e a data para solucionarem.

O supervisor Glades informa que isto ocorre devido os técnicos estarem registrando erros nos fechamentos dos atendimentos e não se atentarem para o prazo de correção. Informa que o que pode ser feito para mudar é os técnicos terem mais responsabilidades.

Como resolver essa questão sem gerar insatisfação para os colaboradores e tampouco prejudicar a qualidade na prestação dos serviços oferecidos?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O caso-problema apresentado foi vivenciado na empresa TECINFO desde 2007, demonstrando problemas vinculados a organização e controle da informação que com o passar do tempo só vai aumentando e fugindo cada vez mais do controle do supervisor. O relato é narrado sobre o ponto de vista de Clara supervisora da equipe de técnicos internos, que acompanha de perto a triste realidade da equipe de campo. Clara tem o desejo de melhorar a estrutura organizacional da empresa e o controle dos processos para gerar a satisfação dos colaboradores e clientes. Para solucionar o caso sugere-se o apoio da alta cúpula se sensibilizando para uma análise e redesenho do processo de pagamento dos técnicos, além da utilização de uma Tecnologia da Informação já existente na organização para que a empresa possa se destacar por qualidade e cordialidade no seu segmento de mercado.

Palavras-chave: Organização e controle da informação; processos e Tecnologia da Informação.

Abstract

The case-made problem was experienced in the company TECINFO since 2007, demonstrating problems related to organization and control of information over time will only increase and escape the increasingly control supervisor. The story is told from the point of view of Clara's supervisory staff onsite technicians, that closely follows the sad reality of the field team. Clara has the desire to improve the company's organizational structure and control processes to generate satisfaction among employees and customers. To resolve the case suggested the support of top leadership is raising awareness of an analysis and redesign of the payment process technicians, besides the use of Information Technology's existing organization for the company to stand out for quality and friendliness in its market segment.

Keywords: Organization and control of informação, processes and information technology.

Objetivos de Aprendizagem

O caso enfatiza como a falta de organização e o controle da informação podem influenciar nas ações da administração, os impactos no setor financeiro e na gestão de pessoas. Estas, se aplicadas adequadamente poderiam melhorar a eficiência nos processos da empresa. Dessa maneira, muitas situações apresentadas nesse caso poderiam ser evitadas.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) O entendimento da organização e controle da informação em uma instituição; 2) A importância dos colaboradores entenderem a visão processual do trabalho; 3) Evidenciar os efeitos/implicações de problemas relacionados à organização e controle das informações no moral, satisfação e comprometimento dos colaboradores.

Fontes dos Dados

Este caso relata uma situação real, iniciada em 2007, numa empresa da área de tecnologia da informação. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação, participação e entrevistas com os colaboradores e gestores. Para garantir a fidelidade das informações foram alterados os nomes dos personagens e da empresa.

Sugestões para Discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou especialização em Administração, Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Nota-se a importância da seqüência dos passos: 1) Explicação sobre organização de processos administrativos a empresas de prestação de serviços de tecnologia; 2) leitura individual; 3) discussão em pequenos grupos; 4) apresentação pelo professor da temática e da situação.

Questões para Discussão

1. De acordo com a situação vivenciada por Clara, quais seriam as primeiras atitudes para a resolução dos problemas apresentados?
2. Até que ponto o perfil de liderança do gestor pode influenciar as decisões relacionadas ao controle organizacional?
3. Como resolver os problemas de organização dos documentos e pagamentos para com os colaboradores?
4. Se coloque no lugar do supervisor Glades, e explique como resolver o problema citado no texto sobre as reclamações dos colaboradores, que já tinha alguns dias que não recebiam por alguns atendimentos feitos.

Análise do caso

Para compreensão do impacto no setor citado, pode-se iniciar a discussão do caso, abordando o tipo de gestão adotado no contexto organizacional, considerando o ambiente em que a empresa se insere, o porte e o tipo de empresa.

Deve-se destacar que a área de tecnologia é o coração para as atividades das empresas que trabalham principalmente com tecnologia da informação. Com isso, o gestor deve conhecer suficientemente a sua atividade, para que possa gerenciar com responsabilidade e liderança. Em outras palavras, segundo Sobral (2008), A direção está relacionada com os processos de gestão de pessoas na organização. Dirigir significa liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades. Nesse caso, nota-se que o gestor só faz o que lhe é solicitado, não cria e nem analisa as rotinas do seu setor, já que é ele quem deveria acompanhar de perto as atividades dos colaboradores. Os problemas que antes eram pequenos, por não serem acompanhados, discutidos, se tornam complexos e de difícil resolução, passando de gestão para gestão, sem que nenhum dos gestores tome uma atitude de mudança para solucionar a problemática em questão.

O gestor tem que conhecer e acompanhar de perto as necessidades dos colaboradores para mantê-los motivados, já que a gestão de pessoas é um dos principais pontos da organização, é na administração de pessoal que minimiza-se os custos. Devem-se utilizar ferramentas tecnológicas para facilitar o serviço de todos os envolvidos no processo. Uma das ações poderia ser a utilização do sistema já utilizado GTWEB CALL de uma forma mais completa, criando acesso e acompanhamento de todo o processo ao sistema de fechamento de RAT, onde na mesma semana estes relatórios poderiam ser enviados, auxiliando no controle do processo.

Segundo Laudon (2004), um sistema de informação além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, também auxilia os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

De uma forma geral, a implantação de um sistema eficaz, com o acompanhamento de todo o processo, vai gerar satisfação para todos os colaboradores além de impactar nos resultados positivos para a empresa.

Deve-se ressaltar que a maneira como as pessoas são gerenciadas sofre influência em toda organização. Com isso, é necessário ouvir e transformar cada reclamação, em uma melhoria.

Por fim, para que se tenham resultados positivos, torna-se necessário que os gestores da organização se sensibilizem para um entendimento mais amplo do trabalho das pessoas, do sentimento em relação aos processos organizacionais e entraves para a execução das suas atividades. Araujo (2001), Sensibilizar é tornar o indivíduo integrante de um processo de mudança, é permitir o sim e o não, a crença e a descrença. É fazê-lo entender as razões e os porquês da mudança. Exige enorme competência do gerente responsável pelo estudo, pois coloca frente a frente com os indivíduos objeto da mudança. Desta forma, haveria mais abertura para o desenvolvimento de melhorias no processo e, conseqüentemente a resolução dos problemas relacionados à organização e controle da informação na TECINFO.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

OLIVEIRA, Patricia Whebber Souza, ARAÚJO, Maria Valéria Pereira. Casos para ensino em administração. Curitiba: Editora CRV, 2010.

SOBRAL, Filipe. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.