

O DESAFIO DE MANTER VIVA A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ASSOCIAÇÕES PROFISSIONAIS: ESTUDO DE CASO NA ASSOCIAÇÃO DOS FARMACÊUTICOS DO RIO GRANDE DO SUL

Ricardo S. Angeli¹

RESUMO

A maior dificuldade de uma associação é preservar sua cultura organizacional, evitando sua descontinuidade a cada troca de gestão. A pesquisa realizou análise da Associação dos Farmacêuticos do Rio Grande do Sul com o objetivo de propor reflexões acerca de como desenvolver estratégias capazes de assegurar a integridade organizacional e cultural, bem como patrimonial, de uma associação profissional. O trabalho foi desenvolvido utilizando a metodologia de estudo de caso contemplando a abordagem qualitativa, cuja importância reside nas recomendações a esta importante associação profissional. Podem-se identificar as principais características organizacionais como aspectos, normas e valores e pressupostos básicos que edificam a cultura organizacional bem como as dificuldades relacionadas à administração da entidade como a centralização do poder, a falta de um planejamento estratégico e a gestão dos funcionários e bens da associação. O trabalho propõe a contratação de uma assessoria especializada para a elaboração de um planejamento estratégico adequado e a terceirização dos serviços relacionados ao quadro de colaboradores e administração imobiliária.

Palavras-chave: associações profissionais; cultura organizacional; planejamento estratégico; profissão farmacêutica.

¹Pós-graduado em Gestão de Laboratórios Clínicos pela Sociedade Brasileira de Análises Clínicas.

1 INTODUÇÃO

Para manter as suas atividades bem como a sua própria subsistência, uma associação profissional necessita de uma administração madura e focada nos princípios e lemas que a norteiam. A composição dos seus gestores baseia-se na permuta periódica de seus integrantes, que ocorre através de processo eleitoral. Paradoxalmente, apesar de democrático e permitir a sucessão de poder, tal sistema fragiliza as associações por possibilitar que o trabalho que vem sendo realizado seja descontinuado. A maior dificuldade de uma associação, logo, é preservar a sua cultura organizacional, evitando sua descontinuidade a cada troca de gestão.

Salvaguardar essa cultura organizacional em meio a esse cenário é um grande desafio para o grupo de pessoas que dirige essa entidade. Toda mudança, mesmo sendo ela intencional e planejada, é um processo complicado e pleno de obstáculos, pois cada organização apresenta manifestações próprias que influenciam o modo de pensar e agir dos seus membros. Tais modificações mexem com a rotina da corporação podendo descaracterizá-la a ponto de afetar os seus traços culturais e organizacionais mais peculiares e perder, conseqüentemente, a sua identidade.

Por outro lado, o papel da cultura organizacional à sobrevivência e competitividade dessas entidades é importantíssimo, já que orienta o comportamento das mesmas, seja de adaptação ou integração; dá-lhes sentido de identidade; gera comprometimento e estabilidade social; protege sua integridade; auxilia na administração e evidencia sua singularidade, ensejando novas soluções de problemas (Schein, 1992; Thévenet, 1990). Outros pensadores, como Kissil (1998), entretanto, defendem que a mudança de cultura é fundamental para o crescimento de uma organização.

Na realidade, as associações detêm valores e normas que orientam seu funcionamento e suas relações. Como todo grupo suas decisões e atitudes expressam os ideais e a visão de mundo que os identificam e os vinculam aos seus integrantes.

O objetivo dessa pesquisa é o de propor reflexões acerca de como desenvolver estratégias capazes de assegurar a integridade organizacional e cultural, bem como patrimonial, de uma associação profissional.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Associações

Conceitualmente, as associações constituem-se pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos (art. 5º, XVII A XXI, e art. 174, par. 2c. Código Civil Brasileiro). Em seu sentido mais amplo, Associação é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados (SEBRAE, 2009).

Os primeiros esboços de associações remetem a tempos remotos onde um grupo de indivíduos reunia-se para transpor algum tipo de dificuldade como abater uma presa, colher um vegetal praticamente inalcançável ou atravessar um penoso obstáculo. Independente do objetivo, esses grupos têm em comum o ideal de que se podem obter melhores resultados quando se trabalha em equipe.

Esse é um fundamento do associativismo, que norteia o comportamento das associações, o qual preconiza que as pessoas, quando organizadas em grupos, podem encontrar soluções melhores para os conflitos que a vida em sociedade apresenta do que encontrariam individualmente. As associações possibilitam esse benefício patrocinando o crescimento pessoal e profissional de cada associado, uma vez que as habilidades de uns podem ser aprendidas pelos outros, havendo uma troca de informação entre seus membros (GERART, 2009).

Para o SEBRAE (2009), os princípios gerais de uma associação são os seguintes:

- A. Princípio da adesão voluntária e livre.
- B. Princípio da gestão democrática pelos sócios.
- C. Princípio da participação econômica dos sócios.
- D. Princípio da autonomia e independência.
- E. Princípio da educação, formação e informação.
- F. Princípio da interação.
- G. Interesse pela comunidade.

De modo geral, as associações caracterizam-se por (SEBRAE, 2009):

- Legalizadas pela Constituição Federal. Código Civil;
- Reunião de duas ou mais pessoas para a realização de objetivos comuns;

- Seu patrimônio é constituído pela contribuição dos associados, por doações, subvenções, legados, heranças, fundos e reservas. Não possui capital social;
- Seus fins podem ser alterados pelos associados;
- Os seus associados deliberam livremente;
- São legalmente regulamentados por um estatutário, aprovado em assembleia geral pelos associados;
- Têm sua diretoria e conselho fiscal eleitos periodicamente pelos seus sócios;
- Funcionam sob os princípios doutrinários do regime de autogestão;
- São mantidas através da contribuição dos sócios ou cobrança de serviços;
- Tributações, impostos e taxas conforme estipulado pelas leis Federal, Estadual e Municipal;
- Não remuneram seus dirigentes nem distribuem sobras entre seus associados;
- São entidades jurídicas do direito privado e não público, sem fins lucrativos, com objetivo de defender e promover os interesses das pessoas que as constituem;

Essas entidades surgem de demandas sociais e/ou mercadológicas com a finalidade de suprir necessidades de representação e defesa dos interesses de determinado grupo estimulando a melhoria técnica, profissional e social dos seus associados.

A associação, então, é a forma mais básica para se organizar juridicamente um grupo de pessoas que buscam realizar objetivos comuns. Esquemáticamente podemos representar as associações como sendo:

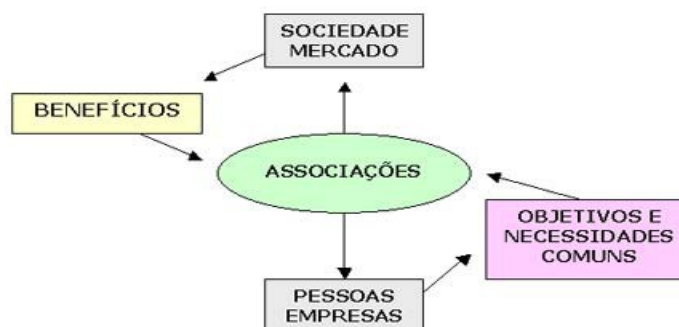


Figura 1: rede de relacionamento de uma associação.

Fazendo uma analogia entre a estrutura organizacional básica de uma associação e a de uma pequena empresa, o grupo de pessoas eleito para dirigir a entidade corresponderia a uma espécie de diretoria executiva, seus colaboradores e apoiadores,

equivaleriam a coordenadores e os associados daquela entidade, seus clientes. A partir desse raciocínio, pode-se imaginar um fluxo de atividades centrado no ganho social e na figura do cliente, onde suas necessidades e objetivos comuns são assimilados, deliberados pelos diretores e transmitidos para os coordenadores.



Figura 2: fluxo de atividades de uma associação

Sob esta ótica, uma série de fatores passa a influenciar no sucesso dessa organização. Aspectos como liderança, clima organizacional, tomada de decisões e motivação, aliadas a perseverança e locação de competências, podem ser determinantes para o atingimento de suas metas. Essa dinâmica está voltada a todo um processo sistêmico e versátil onde inserem-se o planejamento estratégico e a cultura organizacional.

2.2 Planejamento Estratégico

De acordo com Ferrell, *et al.* (2000):

"O processo de planejamento estratégico de mercado inclui a identificação ou estabelecimento da missão e das metas organizacionais, a estratégia corporativa, as metas e os objetivos de *marketing*, a estratégia de *marketing* e finalmente um plano de *marketing*. O processo começa com uma análise em profundidade dos ambientes interno e externo da organização. Essa análise ajuda o planejador a determinar as forças e fraquezas internas da organização e identificar as oportunidades e ameaças externas. Baseada em um exame exaustivo desses assuntos ambientais relevantes, a empresa, a seguir, estabelece sua missão, metas e objetivos organizacionais, as estratégias funcionais, a implementação, avaliação e controle, bem como a seleção de mercados-alvo e criação e manutenção de apropriado composto mercadológico".

Segundo Maximiano (2006):

"O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir".

No contexto organizacional, a visão estratégica corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais externas e internas tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

Planejamento estratégico, portanto, é um processo primordial onde se elabora a estratégia definindo a relação entre organização e ambiente interno e externo.

De uma forma mais resumida pode-se dizer que é o processo de analisar uma organização sob vários ângulos, e a partir do qual se define seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser acompanhado nas suas ações, utilizando-se de um instrumento denominado "Plano Estratégico".

Normalmente o plano estratégico é contido por cinco princípios, conforme Kotler (1996):

- Missão: Para que servimos, qual é nossa razão de ser;
- Visão: Onde queremos chegar com nossa instituição;
- Valores: Quais são nossas premissas quanto às atitudes para alcançar nossa visão;
- Estratégia: Como faremos para alcançar nossa visão e que competências terão que ser desenvolvidas para isso;
- Desdobramentos da estratégia: As grandes ações que precisamos conduzir e que irão compor a estratégia, isto é, os objetivos estratégicos.

O grande desafio está relacionado à sua efetividade prática no alcance dos objetivos organizacionais, isto é, a capacidade de alinhar e direcionar a organização ao que está determinado no plano estratégico. Como toda função de gestão, isso pressupõe uma dinâmica permanente de planejamento, execução, monitoramento, avaliação, ajustes e reajustes.

2.2.1 O Planejamento como um Processo Cultural

As organizações apresentam valores e normas próprios que orientam seu funcionamento e suas relações. Desse modo, as decisões estratégicas expressam uma visão de mundo e dos pressupostos e valores coletivamente compartilhados por aquela organização (Johnson, 1992; Mintzberg, 1991).

Para Green (1988), a estratégia busca melhorar o desempenho econômico e a vantagem competitiva ao ajustar e reproduzir, através de imagens, metáforas, palavras e modelos, os significados compartilhados sobre a natureza, direção e propósito da organização, a fim de torná-los inteligíveis, legitimá-los e gerar compromisso de seus membros. A implementação de mudanças organizacionais, por meio do planejamento estratégico, se torna bastante difícil quando ataca as crenças que são centrais à vida administrativa, como também serão interpretadas como ameaçadoras pelas elites políticas da organização (Green, 1988).

Os obstáculos que a prática do planejamento estratégico enfrenta podem ser identificados como de natureza gerencial, cultural, política e de desenho do processo.

2.3 Cultura Organizacional

A cultura nasce de uma busca dos seres humanos, em qualquer unidade social organizada, de dar sentido, estabilidade e segurança às suas relações. Por isso, cada organização apresenta manifestações culturais próprias, como maneiras de vestir, falar, procedimentos formais, modos informais de comportamento, rituais, histórias, tarefas, brincadeiras (DONATO, 2001).

A cultura organizacional pode interpor grandes barreiras à diversidade e a mudanças, mas estudiosos reconhecem que ela cumpre papéis importantes para as empresas (Schein, 1992; Thévenet, 1990).

Apesar dos vários conceitos de Cultura, descritos por autores como Malinowski (1992) e Lewis (1992), pode-se considerar as definições de Certo (1993) e Gaj (1990), abaixo, como sendo especialmente adequadas.

“Cultura Organizacional significa um conjunto de valores e crenças compartilhados que influencia a efetividade da formulação e implementação da estratégia. A importância da cultura organizacional para a implementação de estratégias é tal que influencia o comportamento dos empregados e, espera-se, motiva-os a conseguir ou ultrapassar os objetivos organizacionais” (Certo, 1993).

“Cultura Organizacional é mais do que estilo gerencial. Podemos dizer que é a forma como uma organização desempenha uma série de tarefas. Ela se caracteriza pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir, pelas reações às oportunidades e ameaças com as quais a organização se depara. A cultura, por outro lado, representa um conjunto de crenças e expectativas transformadas em normas e princípios que afetam os comportamentos dos indivíduos e grupos na organização.” (Gaj, 1990).

Para Schein (1992), um dos maiores estudiosos do assunto, a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, o qual tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação àqueles problemas.

A figura 3, abaixo ilustra os três níveis do modelo de Edgar Schein:

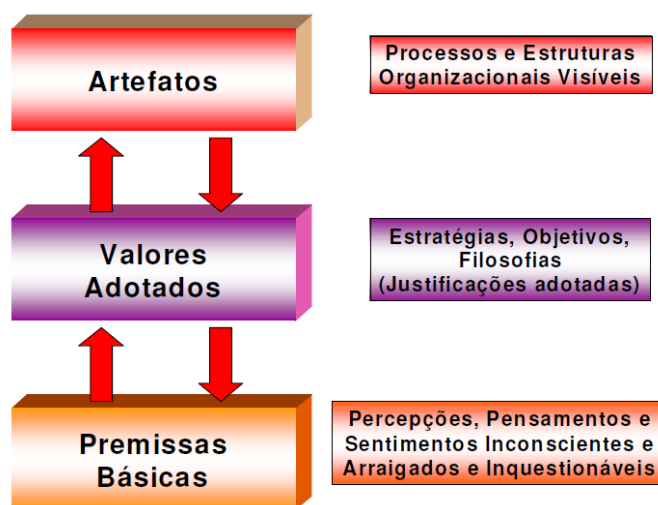


Figura 3: Níveis de Cultura, segundo SCHEIN (1992).

A cultura de uma organização também está voltada a aspectos referentes à forma de relacionamento entre as lideranças e seus subordinados, bem como da organização, propriamente dito, com os seus *stakeholders*. Em sua maioria, esse envolvimento necessita de um bom ambiente para que a empresa possa usufruir de uma maior e melhor produção. Somada aos pontos postulados por Schein, essa cultura acaba sendo a identidade da empresa.

2.3.1 Fatores e Mecanismos que Influenciam e Desenvolvem a Cultura

Como supracitado, existem diversos fatores que influenciam a cultura e cuja percepção e conhecimento serão de extrema utilidade no entendimento da transformação cultural que deverá ocorrer no momento da implementação do Planejamento Estratégico. Entre os principais fatores, Estrada (2001) cita uma série de fatores que devem ser levados em conta para este fim.

Olhando por outro ângulo, em vez de fatores que influenciam a cultura organizacional, podem-se elencar, de acordo com Schein (1985), mecanismos de desenvolvimento cultural. Eles podem ser divididos, de acordo com sua influência, em primários e secundários.

Mecanismos Primários:

- Os Fatos em que os líderes prestam atenção, medem e controlam.
- As Reações dos líderes em momentos críticos e crises organizacionais.
- O Papel Deliberado na modelagem, ensino e condução da organização.
- Os Critérios para alocação de recompensas.
- Os Critérios para recrutamento, seleção, promoção e saída de pessoal.

Mecanismos Secundários:

- O Desenho e estrutura da organização.
- Os Sistemas e procedimentos da organização.
- O Projeto do espaço físico (fachadas e edifícios).
- As Histórias, lendas mitos e parábolas de eventos e pessoas importantes.
- As Declarações formais de filosofia, credo e privilégios na organização.

2.3.2 Mudança Cultural.

Quando se fala em mudança cultural, a opinião dos estudiosos é unânime em afirmar que se trata de um processo difícil e laborioso, à primeira vista. Afinal de contas, trata-se da personalidade da empresa que está em jogo. Kissil (1998), no entanto, diz que para que uma organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional.

O fenômeno da Mudança pode ser considerado um dos grandes marcos do mundo contemporâneo. Mudança essa que provém das contínuas transformações que se dão nos campos político, econômico, filosófico e tecnológico. Mudar passou a ser a palavra de ordem para a sobrevivência organizacional. (MARASSI, 2004).

Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente (Kissil, 1998). Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças e valores, uma forma aceita de interação e de relacionamento típicos de determinada organização. Para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional (Kissil, 1998).

Já o conceito de mudança, em se tratando de mudança organizacional, tem vários significados, conforme seguem, abaixo:

Para Herzog (1991), mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a

modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia (Wood, 2000).

Basil & Cook (1974) consideram que os principais elementos da mudança organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas. Para esses autores, a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas (Wood, 2000).

Independente da definição adotada, uma organização está sempre sujeita a situações mutáveis. Pode-se dizer que há um processo natural de mudança. Diz-se natural, pois considera-se que qualquer organização está sujeita a forças desestabilizadoras do *status quo*.

De todo modo, qualquer esforço que gere algum tipo de transformação irá trazer, indubitavelmente, desconforto. Mas esse é necessário ao processo de metamorfose. A figura 4 ilustra a dificuldade que se enfrenta em um processo de mudança cultural.



Figura 4: dificuldade na mudança organizacional, segundo Gomes (1998)

3 METODOLOGIA

3.1 Escolha do Método

Este trabalho utilizou o método qualitativo de pesquisa, como forma de abordagem do problema. O estudo possui propósitos exploratórios, uma vez que o conhecimento sobre a estrutura organizacional da entidade estudada ainda era incipiente.

O procedimento técnico utilizado foi o estudo de caso descritivo, sendo que os dados foram coletados por meio do acompanhamento de reuniões e de diálogos travados com os dirigentes daquela organização.

A pesquisa seguiu o preconizado por Gerring (GERRING, 2004, p. 352).

De acordo com GIL (2009, p. 50), os estudos de caso são classificados segundo seus objetivos e propósitos gerais. Com isso, existem três finalidades abarcadas pela metodologia estudo de caso: descritivos, explicativos e avaliativos.

Para contemplar o objetivo dessa pesquisa, este estudo de caso foi classificado como descritivo por ter sido desenvolvido com o propósito de proporcionar a ampla descrição de um fenômeno em seu contexto. Procura fornecer resposta a problemas do tipo “o que?” e “como?”. A maioria dos estudos de caso se enquadra nesta categoria. (GIL, 2009).

A finalidade prática dessa atividade, enfim, visa propor recomendações sobre o desenvolvimento de estratégias capazes de assegurar a integridade organizacional e cultural, bem como patrimonial Associação dos Farmacêuticos do Rio Grande do Sul – AFARGS.

3.2 Estudo de Caso

Quando se está iniciando uma área de investigação e não se sabe quase nada sobre o desenvolvimento de um fenômeno, o estudo de caso pode ser muito útil para se levantar uma descrição completa do fenômeno e estabelecer os primeiros conhecimentos sobre ele, podendo-se criar, a partir destes dados, hipóteses a serem testadas posteriormente.

Quando se estuda um sistema ou um serviço, o estudo de caso pode fornecer igualmente dados que permitem uma compreensão global da sua estrutura e de como está operando. Geralmente, este tipo de pesquisa visa fornecer informações aos próprios participantes do serviço, como um *feedback* do seu funcionamento, das falhas e dos problemas existentes em setores dos serviço ou na integração dos mesmos. Essa informação serve para ajudá-los a visualizar e a reformular possíveis falhas, no esforço de corrigi-las (BANDEIRA).

Procura-se responder o problema da pesquisa interpretando os dados obtidos de maneira descritiva, crítica e propositiva. Essa forma de interpretação busca compreender a complexidade das relações sociais existentes e do significado atribuído a elas pelos sujeitos participantes (CHU; WOOD JR., 2008).

3.3 Trabalho de Campo

3.3.1 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio da participação das reuniões ordinárias da Associação dos Farmacêuticos do Rio Grande do Sul e por diálogos travados com os seus dirigentes, durante todo o ano de 2012. A participação do pesquisador nesses encontros foi

passiva, sem que o mesmo pudesse intervir na condução da atividade, concedendo liberdade para que o grupo pudesse atuar e se expressar livremente.

3.3.2 Questões da Pesquisa

O problema de pesquisa apresenta as dificuldades de salvaguardar a cultura organizacional de uma associação profissional, no que se relacionam à falta de continuidade de sua gestão e consequente degradação do seu patrimônio social, físico e financeiro com a mudança de suas diretorias. Assim, procura-se analisá-lo a partir dos seguintes questionamentos:

- Como manter a integridade organizacional e cultural, bem como patrimonial, de uma associação profissional, frente à periódica troca de seu grupo administrador?
- Como e em que medida a cultura organizacional influencia no processo gerencial?
- Quais recomendações podem ser definidas e sugeridas para os dirigentes com relação ao aprimoramento da gestão e administração de Associações Profissionais?
- Quais são as especificidades estruturais e administrativas de associações de classe?
- Como essa pesquisa se constituirá como base para futuros estudos de diferentes associações que possuem a mesma importância?

3.3.3 Definição das Variáveis da Pesquisa

São consideradas as seguintes variáveis de pesquisa:

- Envolvimento, comprometimento, interesse, dedicação e disponibilidade de dirigentes com uma atividade não remunerada: é característica de uma associação não remunerar seus dirigentes pelo exercício de suas funções.
- Liderança: a forma como a diretoria executiva atua em relação a elaboração, distribuição e controle das atividades dos coordenadores será analisada a ponto de serem sugeridas recomendações no âmbito da gestão de pessoas e gerenciamento de processos.
- A representatividade da entidade na classe farmacêutica: mudanças na legislação e falta de reconhecimento do profissional Farmacêutico perante a sociedade geram reflexo na percepção que este tem em relação à associação que o representa.

3.3.4 A Associação dos Farmacêuticos do Rio Grande do Sul (AFARGS)

3.3.4.1 Histórico

Fundada em 28 de agosto de 1928, a Associação dos Farmacêuticos do Rio Grande do Sul (inicialmente denominada Associação dos Farmacêuticos-Químicos do Rio Grande do Sul) foi a primeira entidade

farmacêutica do estado, tendo como objetivos a integração, atualização científica e defesa da classe farmacêutica. Por ser uma entidade de porte estadual, a AFARGS já teve em sua estrutura um número considerável de Regionais, que visavam à integração entre a entidade com sede na capital e os farmacêuticos do interior do estado. Os Encontros de Regionais permitiam a troca de experiências entre os farmacêuticos gaúchos, realizando-se em diferentes cidades, permitindo ampla participação dos profissionais. Estas regionais foram sendo extintas, e atualmente algumas cidades do interior possuem sua própria associação de farmacêuticos.

O aspecto profissional da farmácia foi presente durante boa parte da existência da AFARGS, através do Departamento de Defesa da Classe. Em 1971, a AFARGS deu origem à Associação Profissional de Farmacêuticos, que viria a gerar o Sindicato dos Farmacêuticos no estado do Rio Grande do Sul, em 1975.

As atividades científicas, promovidas através de cursos e eventos afins, tiveram seu auge com a realização de congressos farmacêuticos. No final da década de setenta, surge o Congresso Gaúcho de Farmácia e Bioquímica, paralelamente ao Encontro Nacional de Associações de Farmácia. Na década de noventa, a partir de um seminário de Cosmetologia, aparece o Congresso de Produtos Farmacêuticos e Cosméticos do Rio Grande do Sul. Em 2005, é promovido o Congresso Farmacêutico AFARGS, abrangendo a capacitação em todas as áreas de atuação do farmacêutico.

A integração marcou a AFARGS, sendo sempre lembrada pelos farmacêuticos.

A Sede Campestre da AFARGS, em Ipanema. Adquirida na gestão 1961/1963, a sede social da AFARGS permitia diferentes atividades sociais, como campeonatos esportivos, festas e encontros.

Colegas com importância para a profissão e até para a política nacional tiveram passagem pela diretoria da AFARGS: Jussara Cony, Luis Eduardo Gallo, Célia Chaves, Gustavo Batista Éboli, entre outros.”

Texto retirado do *site* da entidade, www.afargs.com.br, em dez de abril de dois mil e treze.

3.3.4.2 Estrutura Organizacional

A principal característica da gestão está no debate dos assuntos da entidade e nas deliberações definidas em cada encontro de seus dirigentes. As principais decisões, no entanto, são centralizadas pelo núcleo administrativo, que é composto pelos quatro cargos previstos no estatuto da organização e organizada da seguinte maneira:

- Diretoria executiva: cargos de Presidente, Vice-presidente, Tesoureira e Secretário.
- Departamentos: cargo de coordenador e responsável pelos departamentos de Análises Clínicas, Farmácia Hospitalar, Farmácia Comercial, Farmácia Magistral, Farmácia Industrial, Científico, Comunicação e Saúde Pública.

Sua estrutura hierárquico-organizacional se distribui conforme o organograma, a seguir:

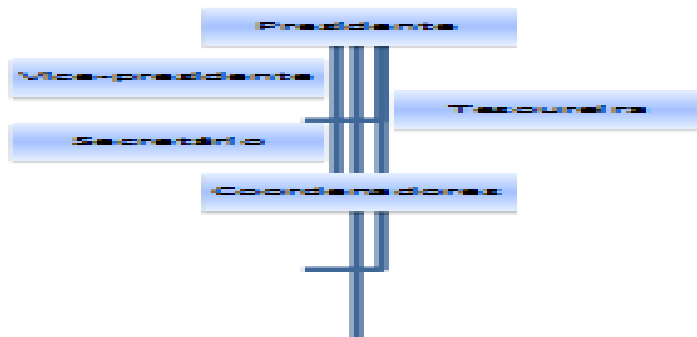


Figura 5: estrutura hierárquico-organizacional da AFARGS.

Apesar da hierarquia e divisão de cargos e funções, os eventos desenvolvidos pela AFARGS contam com a participação irrestrita de seus dirigentes. Cada coordenador assume o papel de responsável por determinada ação, que lhe é inerente conforme o seu departamento, mas conta com a ajuda de seus colegas para a sua realização, os quais compartilham deveres e responsabilidades pela atividade.

A estrutura formal da entidade é representada pelo organograma, que permite a visualização dos cargos, porém, durante as atividades, as funções e cargos dos envolvidos se confundem, o que permite uma interação maior do grupo, independente da sua posição hierárquica.

3.3.4.3 Missão, Visão e Valores

Os dirigentes da atual gestão optaram pela definição dos seguintes pontos como princípios essenciais da sua administração:

- Missão: Capacitar, integrar e representar os Farmacêuticos e Acadêmicos de Farmácia do estado do Rio Grande do Sul.
- Visão: Ser reconhecida como a entidade Farmacêutica de capacitação e integração da categoria gaúcha.
- Valores: Ética, Responsabilidade, União, Transparência e Foco no Associado.

3.3.4.4 Atividades

Fiel aos seus princípios essenciais, descritos anteriormente, a AFARGS tem como principal produto a realização de eventos como cursos e palestras com a finalidade específica de suprir a demanda por atualização profissional do seu associado. Tais atividades, somadas

ao valor recebido pelo aluguel dos seus imóveis e anuidades sociais, geram os recursos financeiros essenciais para a manutenção da entidade.

Os processos de comunicação são predominantemente verbais, exceto quando nas reuniões ordinárias, as quais são registradas em atas, para que a associação possa manter o controle dos eventos e deliberações evidenciados e para que os sócios e dirigentes tenham em mente as decisões, datas e prazos acordados. Para isso, a comunicação é eletrônica, realizada através de envio de *e-mail* para cada dirigente.

Embora os dirigentes sejam bastante responsáveis, os integrantes da diretoria executiva são os principais tomadores das decisões da AFARGS. A autoridade é centrada em suas mãos, principalmente na figura do presidente, uma vez que esse tem um estilo de liderança proativa, que chama a responsabilidade para si próprio e não joga para os outros, não tem medo de errar e está sempre auxiliando e se antecipando aos demais para buscar soluções mais satisfatórias e compensativas para a organização.

Em todas as reuniões assistidas, um elemento chave que caracteriza o ambiente organizacional é a conjuntura atual do profissional farmacêutico. Todos os dirigentes demonstram preocupação com o atual cenário e consideram-no um elemento ambiental importante para as definições da associação e suas estratégias na busca do fortalecimento, não só da entidade, mas também da categoria profissional. Em certos momentos, os dirigentes apontam o elevado número de faculdades de farmácia, mudanças na legislação e a criação de novos cursos que atuam em áreas afins como fatores de impacto e que podem levar a mudanças no interior da entidade. Algumas delas apontariam, para que a AFARGS possa sobreviver, que essa deveria diferenciar-se oferecendo melhorias no serviço de atendimento e inovação nos produtos oferecidos.

O compartilhamento das decisões, realizado nas reuniões ordinárias, e a centralidade, dos pontos mais importantes, tomada pela diretoria executiva são as principais características de como o controle organizacional é exercido na AFARGS. Para cada um dos departamentos há um dirigente responsável, que possui a autoridade para a tomada de decisões. O controle organizacional é eficaz, uma vez que, por haver a centralidade na tomada de decisões, as ordens para o desempenho das demais atividades são direcionadas precisamente.

Como todos os dirigentes estão envolvidos com o controle organizacional da empresa, a correção de erros e problemas advém desse núcleo operacional, pois os mesmos centram as tomadas de decisões.

A presença de valores vinculados à identificação dos dirigentes com a profissão dos associados é um fator importante a ser considerado, porém, esse não é determinante para se traçar os objetivos e metas da empresa enquanto um negócio, necessitando de um planejamento formal para a distribuição das atividades e para a sua sobrevivência e permanência no mercado. Esse planejamento formal é elaborado através da análise do mercado, enquanto fator determinante para o estabelecimento de metas e estratégias para o progresso da entidade e para a promoção da eficiência e competitividade.

Como observado durante as reuniões, a associação busca capital para investir na modernização da sua sede. Esse aspecto esteve presente na grande maioria dos debates, sendo considerado um desafio, já que todo o recurso investido é próprio, sem a opção de empréstimos. Outro ponto importante é a preocupação em oferecer um produto de qualidade que não só supere as expectativas do associado, mas que faça com que novos venham a associar-se.

4 DISCUSSÃO

4.1 Peculiaridades do Estudo

Durante o trabalho de campo, executado entre os meses de janeiro e dezembro de 2012, percebeu-se características comuns entre os dirigentes da entidade no sentido de que há um entendimento das necessidades dos associados, como categoria profissional, que precisa ser sanado e que requer empenho para supri-los. Essa identificação dá sentido à organização associativa, pois a soma de esforços de um grupo de indivíduos proporciona a busca de soluções mais eficazes e torna tudo mais fácil e possível de ser realizado.

A pesquisa corroborou a importância do papel dos líderes, dos processos de interação social e dos fatores ambientais na formação da cultura organizacional. A caracterização da estrutura organizacional da AFARGS pode ser descrita como tendo na figura do presidente o seu principal representante e tomador de decisões da entidade.

Mesmo que a escolha tenha sido uma associação de classe de uma única profissão, ela foi adequada, pois, como o objetivo era o de propor reflexões acerca de como desenvolver estratégias capazes de assegurar a integridade organizacional e cultural, bem como patrimonial, de uma associação profissional, essa opção cumpre os propósitos almejados. O

farmacêutico é um profissional representativo na área da saúde, pois o mesmo está inserido em todos os nichos do setor. As exigências impostas pelo mercado e a própria questão sanitária impele a esse profissional, alto grau de conhecimento, domínio técnico, capacidade de gerenciamento e liderança. Tal profissional merece atenção especial, uma vez que esses são conhecimentos diversificados, que, por muitas vezes, não são abordados devidamente na graduação.

A existência de subculturas revelou-se uma fonte de conflitos na organização. Departamentos como o de Análises Clínicas e o de Farmácia Comercial tinham crenças incompatíveis com o de Saúde Pública, por exemplo, o que exige posturas estratégicas diferentes.

Alguns elementos da cultura organizacional abrangem mais dimensões do comportamento praticado na organização e, por isso, devem ser objeto de maior consideração quando se pretende empreender uma mudança.

4.2 Reflexões Acerca do Tema

4.2.1 Necessidade do Planejamento

Para que haja o desenvolvimento da associação, existe a necessidade da elaboração de um planejamento compreensivo e sistemático, para conferir racionalidade na aplicação dos recursos, consistência com os mecanismos de política econômica e proteção contra os mais variados cenários do ramo. Existe, hoje, um ambiente informal, com objetivos vagos e extraoficiais que acabam se tornando semirreais. O planejamento não faz parte da cultura da organização e, sim, um mero desejo da diretoria.

A elaboração de um plano estratégico urge frente à otimização do crescimento orgânico da AFARGS. A entidade precisa ser conduzida por uma administração focada em objetivos e metas tangíveis, com base no interesse dos seus associados. De forma pragmática, a execução das atividades e o desempenho das funções não mais devem ocorrer conforme a necessidade e, sim, de acordo com o que foi estrategicamente definido pelo grupo de diretores, conforme o cenário e perspectivas de mercado.

Há de ser considerada, dessa forma, a contratação de uma assessoria para essa finalidade. Tal investimento ajudará a organização a definir as suas prioridades e urgências com base em ferramentas administrativas amplamente testadas e aceitas mercadologicamente. A formalização do planejamento passará a representar uma vantagem competitiva e

estratégica para a empresa, uma vez que permite a visualização das metas e objetivos organizacionais por todos os membros participantes.

4.2.2 Estrutura Organizacional, Liderança e Motivação

A análise da estrutura organizacional permitiu constatar a importância do papel da diretoria executiva, sobretudo do presidente, principal responsável pelas tomadas de decisões e ponto focal das atividades da organização. Seu perfil de líder proativo pode ser interpretado como centralizador, o que pode gerar acomodação, indiferença diante dos desafios, fuga dos problemas, luta pelo poder; desintegração e falta de compromisso com os objetivos, descontinuidade, brigas e boicote por parte dos dirigentes. O enfraquecimento da gestão é a consequência causada pela desmotivação do seu corpo gestor, e, se a AFARGS almeja crescimento, essa centralidade passa a ser então algo que precisa ser revista, uma vez que há a necessidade de mais pessoas para desempenhar as funções da parte administrativa da empresa.

4.2.3 Administração Patrimonial

Em seu histórico, a AFARGS vivenciou os problemas relacionados à falta de continuidade de sua gestão e viu seu patrimônio social, físico e financeiro degradar-se com a mudança de suas diretorias. Essa constatação pode ser verificada pelo estudo de caso, uma vez que assuntos relacionados à contratação de secretária, dívidas trabalhistas e administração imobiliária foram pautados em diversas reuniões dos dirigentes da entidade.

Mas como solucionar esse problema? Como proceder frente a essa realidade? Quais alternativas devem ser tomadas para transpor essa questão?

Com base em seu histórico e na cultura organizacional da entidade, a resposta mais apropriada para esses questionamentos está na terceirização de serviços. Terceirizando através de uma empresa especializada, independente do funcionário a frente da Associação, há continuidade das atividades, pois são de conhecimento de mais de uma pessoa. Esse raciocínio surge como uma alternativa sólida, forte o suficiente para resistir e perdurar perante a alternância de poderes às quais as Associações são submetidas.

A adoção dessas medidas, no entanto, passa pela contextualização da realidade da entidade, levando em conta a sua herança cultural e ambições. A elaboração de um plano de negócios bem estruturado, necessariamente, deve ser realizada a ponto de mostrar, passo a passo, o caminho que deve ser tomado para que os objetivos do negócio sejam alcançados. A administração estratégica acaba por minimizar, conseqüentemente, os riscos e as incertezas presentes nos mais diversos cenários existentes no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso demonstra como a cultura organizacional influenciou marcantemente o processo de gestão de uma associação profissional, embora não se possa afirmar que seja o único fator governante ou o mais importante na implementação das decisões estratégicas. A transformação do planejamento estratégico em uma prática empresarial é um desafio complexo, que exige uma compreensão da organização sob diversos paradigmas, como sugere Morgan (1986), maquinal, orgânico, de aprendizagem, político, transformacional e, sobretudo, cultural.

É inquestionável que as associações promovem a integração social e assumem um papel determinante na promoção da cultura, na área social, substituindo a própria intervenção do Estado. Há cada vez maiores dificuldades, porém, para levar as pessoas a participar na vida associativa. Muitos não querem assumir responsabilidades ou trabalhar voluntariamente, mas são, justamente, os que compõem a minoria que fazem a diferença.

REFERÊNCIAS

- ACQUACON. **Associações**. Disponível em: <<http://www.acquacon.com.br/agenda.php>>. Acessado em: 13 jun. 2012.
- AFARGS. **Associação dos Farmacêuticos do Rio Grande do Sul**. Disponível em: <<http://www.afargs.com.br>>. Acessado em: 10 jan. 2012.
- ASSOCIATIVISMO - **União de pessoas por um objetivo comum**. Projeto Gerart 2009.
- BANDEIRA, M. **Tipos de Pesquisa**. Disciplina de Modelos de Investigação e Produção em Psicologia. Laboratório de Psicologia Experimental. Departamento de Psicologia – FUNREI.
- BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The manangement of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.
- BRASIL. **As Associações estão disciplinadas nos artigos 51 a 63 na Lei nº 10.406/2002**. Novo Código Civil Brasileiro (Lei nº 10.406/2002).
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHU, R. A.; WOOD, JR. T. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?** Revista de Administração Pública, v. 42, n. pp. 969-991, 2008.
- DONATO, J. V. **A influência da cultura organizacional no planejamento estratégico**. Políticas Públicas e Sociedade, Ceará, v. 1, pp. 54-37, 2001.

- ESTRADA, R. J. S. **O Processo do Planejamento Estratégico e a Cultura Organizacional das Instituições Públicas de Ensino Superior**. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001, Salvador. Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção e VII International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, 2001.
- FERRELL, O. C. **Estratégia de Marketing**. HARTLINE, M. D., LUCAS, G. H., & LUCK, D. São Paulo: Atlas, 2000, 306 p.
- GAGLIARDI *apud* SCHEIN, *Op. Cit.*: 20
- GAJ, L. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- GERRING, J. **What is a case study and what is it good for?** The American Political Science Review, v. 98, n. 2 pp. 341-354, 2004.
- GIL, A. C. Estudo de caso. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2009.
- GREEN, S. **Strategy, organizational culture and symbolism**. Long Range Planning, v. 21, n. 4, pp. 121-129, Aug. 1988.
- HERZOG, J. P. **People: the critical factor in managing people**. Journal of systems management, Cleveland, v. 42, n. 3, pp. 6-11, mar. 1991.
- JOHNSON, G. **Managing strategic change—strategy, culture and action**. Long Range Planning, v. 25, n. 4, pp. 28-36, Feb. 1992.
- KISSIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**. Instituto para o Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, vol. 4, São Paulo, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LEWIS, J.; LESSEM, R. **Antropology Made Simple**. Gestion de la Cultura Corporativa. Madrid: Diaz de Santos, 1992.
- MALINOWSKE, B.; LESSEM, R. **A Scientific Theory of Culture**. Gestion de la Cultura Corporativa. Madrid: Diaz de Santos, 1992.
- MARASSI, F. D.; SILVA, C. E. S. **Uma abordagem para o processo de mudança organizacional**. XI SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2004.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2006.

- MINTZBERG, H.; Quinn, J. B. **The strategy process: concepts, contexts, cases.** Five Ps for strategy. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.
- MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners.** New York: The Free Press, 1994.
- MORGAN, G. **Images of organization.** Newbury Park, CA: Sage Publications, 1986.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- SEBRAE. **Associação.** Série Empreendimentos Coletivos. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2009.
- SEMENSATO, B. I. **Estrutura Organizacional e Pequena Empresa: estudo de caso no setor metal-mecânico de São Paulo, São Carlos – SP.** 2010. 137 p. Mestrado – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010.
- Srour, (2000) *apud* Gonçalves (2008, p. 261).
- THÉVENET, M. **Cultura da empresa: auditoria e mudança.** Lisboa: Monitor, 1990.
- TICIANO, J. **Planejamento estratégico e processo decisório.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>. Acessado em: 28 jul. 2012.
- WOOD, T. Jr. **Mudança Organizacional.** 2o edição. Editora Atlas, São Paulo, 2000.