

ALINE SIEBERT CORBETTA

**PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA
EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

FLORIANÓPOLIS

2004

ALINE SIEBERT CORBETTA

**PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA
EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

Trabalho de conclusão apresentado como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração da Universidade
Federal de Santa Catarina.

Prof. Orientador: Maurício Fernandes Pereira

FLORIANÓPOLIS

2004

ALINE SIEBERT CORBETTA

**PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA
EMPRESA DO RAMO DA CONSTRUÇÃO CIVIL**

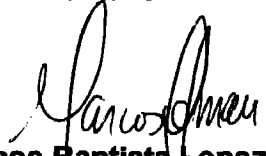
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado, em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 6 de fevereiro de 2004.

**Professor Sinésio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios**

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:


**Professor Mauricio Fernandes Pereira, Dr.
Orientador**


**Professor Mauricio Carreira Cosentino, Msc
Membro**


**Professor Marcos Baptista Lopez Dalmau, Dr.
Membro**

"Nunca andes pelo caminho traçado, pois ele conduz somente
onde outros já foram." ***Alexander Graham Bell***

AGRADECIMENTOS

Ninguém é uma ilha!

Ninguém é capaz de realizar um estudo deste tipo sozinho. Ou, mesmo que fosse possível, qual seria a vantagem de ser o único envolvido neste trabalho?

A satisfação de saber que existem pessoas amigas que se comprometem em contribuir para o sucesso desta pesquisa é muito grande. Relacionamentos se solidificam, envolvimento diversos tornam-se freqüentes.

Muitos são os envolvidos com colaborações de diversos significados e valores. Não se pode permanecer indiferente perante gestos tão solidários. Para aqueles que direta ou indiretamente contribuíram na conclusão deste trabalho, deixo aqui meu mais sincero agradecimento.

À minha família, meus irmãos Paula e Marcelo, em especial meu pai, Paulo e minha mãe Neca, que sempre buscaram a união da família como fator de realização pessoal e profissional de todos.

Ao Prof. Maurício, por me socorrer em diversos momentos em plena férias escolares.

Novamente à minha irmã Paula por deixar de lado algumas tardes de verão para se dedicar a minha pesquisa.

À Ariana, pela colaboração voluntária de idéias na conclusão do plano.

Aos meus amigos Caroline, Roberto, Eduardo e todos os outros que se envolveram no meu trabalho, assim como eu me envolvi no deles.

Ao Gilberto e Ronaldo por todo apoio e participação.

As minhas grandes amigas.

Obrigada!

RESUMO

CORBETTA, Aline Siebert. Plano de ação para melhoria do clima organizacional de uma empresa do ramo da construção civil. (87f). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

O presente trabalho acadêmico tem como propósito elaborar um Plano de Ação, baseado na Pesquisa de Clima Organizacional realizada em 2002, para ser adotado na Construtora Corbetta com intuito de alcançar os objetivos traçados. Para tanto, foi realizado um diagnóstico situacional onde entre outras coisas foram apresentados seus pontos fortes e fracos, focando especificamente os canteiros de obras da construtora estudada. De acordo com as fraquezas apresentadas foi definida a missão da empresa, formulado novos objetivos, estabelecidas as estratégias e elaborado o plano de ação propriamente dito. Devido a este procedimento, as ações elaboradas conseguiram uma convergência plena com os objetivos da empresa. As constatações a que se chega o trabalho é a necessidade de uma análise financeira para conhecer a real possibilidade de algumas ações propostas, visto que a maioria delas não implica em gasto algum à empresa.

Palavras-chave: clima organizacional, plano de ação, planejamento estratégico, indústria da construção civil.

ABSTRACT

The following academic work has the purpose to create an action plan that was developed from an organizational climate survey realized in 2002, at Corbetta Construction Company, willing to achieve the goals that were proposed. To make that possible there was formulated a situational diagnosis, and strengths and weakness were pointed among other things, focusing the constructions sites. Based in the presented weakness there were defined the strategies and created the action plan itself. In consequence of the manner the study was handled, the actions goes with the goals of the company. The conclusion of the study is the need of a financial analysis to know the real possibility to implement some of the actions that were proposed, once most of the actions don't imply any costs to the company.

Key-words: organizational climate, action plan, strategic planning, Civil Construction Industry.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – O grau de instrução dos trabalhadores dos canteiros de obra	43
Gráfico 2 – Distribuição dos funcionários em relação à sua idade.....	44
Gráfico 3 – Produção (m ²) da Construtora Corbetta por período	45
Gráfico 4 – O relacionamento entre os colegas de trabalho	49
Gráfico 5 – A melhora das condições de trabalho da Construtora Corbetta	50
Gráfico 6 – O reconhecimento do desempenho dos funcionários.....	51
Gráfico 7 – O nível de treinamento dado aos funcionários	52
Gráfico 8 – O desempenho do chefe imediato segundo seus subordinados	53
Gráfico 9 – Satisfação em trabalhar na empresa.....	54
Gráfico 10 – Comparação dos salários da empresa com outras construtoras	55
Gráfico 11 – A satisfação dos trabalhadores em participar dos encontros oferecidos pela Construtora Corbetta.	56
Gráfico 12 – Os equipamentos de segurança e as máquinas oferecidas pela empresa.....	57
Gráfico 13 – A percepção dos funcionários quanto ao progresso da Construtora Corbetta	58
Gráfico 14 – O interesse de mais treinamento por parte do funcionário	59
Gráfico 15 – A satisfação do salário em relação à função desempenhada.....	60
Gráfico 16 – Nível de participação dos empregados nas atividades desenvolvidas pelo sindicato.	61
Gráfico 17 – A oportunidade de progresso profissional na Construtora Corbetta	62
Gráfico 18 – A satisfação dos funcionários com o trabalho que desempenham	63
Gráfico 19 – A satisfação pelos benefícios que a empresa proporciona.....	64
Gráfico 20 – A motivação dos funcionários em trabalhar na Construtora Corbetta...	65
Gráfico 21 – O relacionamento da Construtora Corbetta com o Sindicato dos Empregados.....	66

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO.....	17
2.1 PLANEJAMENTO.....	17
2.1.1 Eficiência, eficácia e efetividade.....	18
2.1.2 Tipos de planejamento.....	19
2.2 ESTRATÉGIAS.....	20
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.3.1 Elementos básicos do planejamento estratégico.....	23
2.3.2 Análise ambiental.....	25
2.3.3 Críticas ao planejamento estratégico.....	27
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
2.4.1 Modelos de estudos de clima organizacional.....	31
2.4.1.1 <i>Modelo de Kolb et al.....</i>	32
2.4.1.2 <i>Modelo de Colossi.....</i>	33
2.4.1.3 <i>Modelo de Sbragia.....</i>	33
3 METODOLOGIA.....	37
3.1 PLANO DE DELINEAMENTO.....	37

3.2	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS	40
3.4	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	40
4	DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO	41
4.1	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	41
4.1.1	Histórico da organização.....	41
4.1.1.1	<i>Características gerais dos funcionários operacionais</i>	42
4.1.1.2	<i>Evolução da empresa</i>	44
4.1.2	Estrutura organizacional	46
4.1.3	Negócio e missão da empresa	47
4.1.4	Objetivos e metas.....	47
4.1.5	Estratégias atuais.....	48
4.1.6	Análise do clima organizacional da construtora.....	49
4.1.7	Forças e fraquezas da organização	66
4.1.7.1	<i>Forças</i>	67
4.1.7.2	<i>Fraquezas.....</i>	68
4.2	PROGNÓSTICO	69
4.2.1	Definição da missão da empresa	70
4.2.2	Formulação dos objetivos	70
4.2.3	Estabelecimento das estratégias de RH.....	71
4.2.4	Elaboração do plano de ação de RH.....	72
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS.....	78
	ANEXOS	81
	Anexo A - Questionário aplicado na pesquisa de clima em 2002.....	82
	Anexo B - Planilha com as obras entregues	86
	Anexo C - Obras em construção	88

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA

A busca pela compreensão do comportamento dos indivíduos dentro das organizações vem se tornando um importante processo para a transformação dos recursos humanos das empresas em agentes ativos e proativos. O estudo do clima organizacional é um dos indicadores utilizados para avaliar o ambiente interno das organizações, e o comportamento dos funcionários dentro dessa atmosfera.

A análise de clima organizacional, quando bem efetuada, colabora de forma relevante para que os líderes entendam a personalidade de sua organização. Seu estudo também fornece elementos para decisões gerenciais, para formulação de políticas organizacionais nos seus domínios tendo em vista a ampliação do nível de satisfação, e o melhoramento dos relacionamentos internos.

Em meados de 2002 foi desenvolvido um estudo desse mesmo teor com os funcionários operacionais da Construtora Corbetta – empresa a ser estudada. Este estudo limitou-se, de modo exploratório a uma compreensão do clima organizacional da empresa, logo não objetivava discutir aspectos filosóficos relativos ao clima e cultura organizacional, mas sim despertar o interesse dos dirigentes da empresa para busca de melhorias.

A pesquisa utilizou-se de um modelo de indicadores composto de 10 variáveis fundamentais para compreensão do clima organizacional da empresa estudada (modelo de Colossi). Através da aplicação do instrumento de pesquisa junto ao corpo funcional, constatou-se que existem algumas variáveis que afetam o clima de maneira positiva, contribuindo para a motivação e satisfação dos funcionários. Em contrapartida, a empresa apresenta algumas variáveis que prejudicam o ambiente de trabalho, tornando-se necessária alguma melhoria.

A elaboração de um Plano de Ação é essencial para que a pesquisa de clima organizacional tenha algum significado prático para a organização. Sua função, acordando com os resultados da pesquisa busca a prevenção e/ou solução dos problemas e, assim, contribui na melhora do ambiente de trabalho, aumentando a motivação e satisfação dos empregados e conseqüentemente a produtividade da empresa.

Diante deste contexto, os resultados do presente trabalho buscam a resolução do seguinte problema, baseado na Pesquisa de Clima Organizacional realizada anteriormente: **qual deve ser o Plano de Ação adotado na Construtora Corbetta para o alcance de seus objetivos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um Plano de Ação, baseado na Pesquisa de Clima Organizacional realizada em 2002, que deve ser adotado na Construtora Corbetta para o alcance de seus objetivos.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar os resultados da Pesquisa de Clima Organizacional realizada em 2002;
- b) Analisar o planejamento da empresa;
- c) Identificar os objetivos da empresa;
- d) Elaborar o Plano de Ação que crie uma convergência com os objetivos da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo do clima organizacional é fundamental para o crescimento da empresa. Considerado uma importante ferramenta na mensuração das ações de Recursos Humanos, busca o levantamento de suas necessidades através de instrumentos voltados para análise do ambiente interno.

Depois de realizado o estudo em si, torna-se necessária a elaboração de um plano de ação que estabeleça estratégias para o aprimoramento da situação atual, naquelas áreas apontadas como críticas. Com as implementações realizadas de modo a incrementar o ambiente organizacional, haverá um aumento na motivação e satisfação dos empregados e conseqüentemente na produtividade da empresa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho divide-se em 6 partes. Na primeira apresenta-se a parte introdutória do estudo, define-se o tema abordado, a problema a ser determinado, bem como os objetivos, as justificativas da escolha e outras características no sentido de apresentar o trabalho.

A segunda etapa trata da fundamentação teórica acerca do planejamento, tanto em sua forma pura, quanto direcionado para ações estratégicas. Esta parte, por fornecer os fundamentos para realização do estudo de caso ainda traz uma abordagem sobre o clima organizacional.

No terceiro momento apresenta-se a metodologia e o tipo da pesquisa utilizada para realização do trabalho. Neste capítulo descreve-se a forma de coletar os dados assim como analisá-los e interpretá-los.

Em seguida, no quarto capítulo, expõe-se o estudo de caso propriamente dito. Aqui são apresentados e analisados os dados obtidos em pesquisa de forma mais detalhada. É feita uma análise situacional da organização, mais especificamente do setor de pessoal e, posteriormente apresentado as estratégias e ações a serem implementadas.

O quinto apresenta as idéias conclusivas sobre o trabalho.

Por fim, incluem-se as bibliografias, referências bibliográficas e anexos que deram sustentação ao estudo.

2 LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

2.1 PLANEJAMENTO

O ato de planejar, no seu sentido mais amplo significa um pensamento prévio dos administradores nos seus objetivos e ações, e que seus atos não são baseados em palpites sem nenhuma lógica ou fundamentação, mas sim em um método ou plano estruturado.

O planejamento de acordo com a descrição de Steiner (apud STONER, 1982, p. 90) "é um processo através do qual administradores decidem 'o que deve ser feito, quando fazer, como será feito e quem fará'".

A conceituação da função do planejamento nas empresas é complexa em decorrência da definição de sua real amplitude e abrangência. Desta forma, Steiner (apud OLIVEIRA, 2002, p. 34) estabelece as cinco dimensões do planejamento, a saber:

Assunto abordado – pode ser mercadológico, orçamentário, de controle da produção, recursos humanos, financeiro, governamental, etc;

Elementos do planejamento – quais os propósitos, objetivos, programas, estratégias, normas e procedimentos, entre outros;

Tempo do planejamento – de curto, médio ou longo prazo;

Unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado – pode-se ter planejamento de grupos funcionais, de departamentos, de produtos etc, e;

Características do planejamento – complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, confidencial ou público, econômico ou caro, formal ou informal, estratégico, tático ou operacional.

2.1.1 Eficiência, eficácia e efetividade

Para que os resultados da operacionalização do planejamento sejam àqueles esperados, Oliveira (2002) se orienta nos princípios do planejamento. Dentre eles se destaca o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. "O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências" (OLIVEIRA, 2002, p. 38).

Drucker (apud STONER e FREEMAN, 1999) confirma o princípio de Oliveira afirmando que eficácia e eficiência são critérios indispensáveis para o bom funcionamento das organizações. A eficácia, na opinião de Drucker, é o critério mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por mais que seja, irá compensar a má escolha dos objetivos.

A eficiência segundo Stoner e Freeman (1999, p. 136) é a "capacidade de determinar objetivos apropriados". Oliveira (2002) ainda complementa conceituando eficácia como sendo a produção de alternativas criativas para fazer as coisas certas, aumentando o lucro da empresa.

A eficiência é a "capacidade e minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização" (STONER e FREEMAN, 1999, p. 136), ou seja, fazer as coisas da maneira mais adequada facilitando a redução de custos.

Por último, Oliveira (2002, p. 38), define efetividade como "a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente".

2.1.2 Tipos de planejamento

O planejamento estratégico de forma isolada é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 2002).

a) Planejamento estratégico

O planejamento estratégico permite ao administrador estabelecer o rumo a ser seguido pela organização de forma que se obtenha um nível ótimo na revelação da empresa com seu ambiente (OLIVEIRA, 2002).

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 35) planejamento estratégico é:

uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de um organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

O planejamento estratégico é considerado um instrumento de fundamental importância para o crescimento e sobrevivência das organizações no atual ambiente de turbulências e transformações em que estas estão inseridas.

b) Planejamento tático

“O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo” (OLIVEIRA, 2002, p. 48). Ele ocorre em período de tempo mais curto que o estratégico, normalmente de um a cinco anos.

Todo planejamento tático é feito dentro da estrutura do plano estratégico.

c) Planejamento operacional

Este nível do planejamento trata de um período de tempo limitadíssimo. É considerado “o planejamento do dia-a-dia, responsável por cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis e envolve gerentes em cada unidade que serão responsáveis pela realização do plano” (MONTANA e CHARNOV, 1999, p. 107).

2.2 ESTRATÉGIAS

No ambiente atual, o homem busca o aprimoramento contínuo de suas habilidades e conhecimentos com o propósito de satisfazer seus anseios. Para tanto, estratégias são elaboradas com o intuito de maximizar os resultados em seus negócios e minimizar os riscos na tomada de decisão.

O conceito de estratégia tem sua origem na visão militar e indicava a arte ou ciência de elaborar planos de guerra. Segundo Tavares (1991, p. 165) "o termo estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa 'general'. Literalmente quer dizer a 'arte do generalato'".

Para Oliveira (2002, p. 78),

estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar objetivo, o desafio, a meta. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ação de acordo com as necessidades.

Já Andrews (apud CHIAVENATO, 1994, p. 157) afirma que estratégia é o:

conjunto de objetivos, finalidades metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de ela é ou deseja ser.

Com o estabelecimento de estratégias, a empresa se ajusta ao seu ambiente – mesmo que este esteja em constante mutação. Dessa forma a organização cria características próprias que podem ser alteradas de acordo com estas mutações, sem criar grandes problemas. Portanto, através destes conceitos, torna-se notória a importância de ter um direcionamento estratégico, o que permite as organizações a explorarem as oportunidades, desenvolverem novas técnicas administrativas, e ainda, proporcionarem soluções imediatas às turbulências do meio ambiente.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com todos os avanços que vem ocorrendo dentro da área administrativa, destaca-se entre elas o Planejamento Estratégico, que se aperfeiçoa desde meados da década de 70.

Os conceitos são os mais diversos, pois cada autor procura aprimorar da melhor forma para que além de contribuir com maior clareza no entendimento do assunto, ainda se consiga consolidar um objetivo específico e positivo. Porém, algumas características são fundamentais no planejamento estratégico – organização, controle, flexibilidade e liderança. É através destas palavras e juntamente com a informação que se é possível julgar o desempenho presente de uma organização e suas chances de sucesso no futuro.

Cobra (1991, p. 16) diz que "planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente correncial em que atuam".

Para Oliveira (1993, p. 38) o planejamento estratégico é conceituado "como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente".

Já Tavares enfoca e complementa o conceito com o uso da palavra missão. Segundo o autor planejamento estratégico "é o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais

utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão” (TAVARES, 1991, p. 68).

Além disso, Tavares (1991, p. 71) ainda apresenta algumas das principais funções do planejamento estratégico:

- Proporcionar maior interação entre a organização e seu meio ambiente;
- Determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório;
- Definir a “direção”, os objetivos e as linhas de ação mais oportunos e adequados;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais;
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, e eficiência e a efetividade da organização.

Assim, o planejamento estratégico consolidou-se pelo desenvolvimento de fórmulas simplistas, quase sempre por consultores externos da organização. Dessa forma estavam criadas as condições para o surgimento da gestão estratégica, abrangendo planejamento e implementação.

2.3.1 Elementos básicos do planejamento estratégico

Quando Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 31), afirmam que planejamento estratégico “é o processo que mobiliza a empresa para escolher e constituir o seu futuro”, implicitamente apresentam os elementos básicos de que dispõem este processo.

Cada autor sugere um modelo de etapas ou fases com mais ou menos elementos para execução do planejamento estratégico. Resumidamente, o processo inicia-se pela definição do negócio e missão da organização, depois parte para análise externa e interna da mesma, a definição da visão da empresa, a formulação

de objetivos/metast e estratégias, e por último, a implantaao e controle das estratégias.

Alguns elementos, entretanto, serão analisados individualmente: negócio, missão, visão e objetivos da empresa.

Inicialmente, o negócio da empresa  definido como o benefício que o cliente espera obter da empresa. Há uma grande tendência em confundir o negócio da empresa com o produto ou serviço que ela oferece. "Uma empresa pode imaginar estar em determinado negócio, em funao do que saber produzir, quando na realidade o seu negócio  outro" (COBRA, 1991, p. 30). Um negócio deve ser dinâmico e flexível a fim de permitir adaptaoes as mutaoes dos ambientes.

A missão da empresa segundo Oliveira (2002, p. 78)  "a determinaao do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinaao de 'onde a empresa quer ir'. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa". Em outras palavras, a missão  o motivo da existência de uma organizaao. Através da missão, a empresa consegue dar partida ao processo de planejamento e iniciar o estabelecimento de políticas e o desenvolvimento estratégias.

Para elaboraao da missão da empresa, Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 88) apresentam algumas perguntas facilitadoras: "**O que** a empresa deverá fazer? **Como** deverá fazer? **Onde** deverá estar fazendo? Com qual **responsabilidade social** deverá atuar?".

A visão da empresa para  a imagem de um estado desejado pela organizaao e que implica na máxima satisfaao dos clientes. A visão funciona como um sonho que a empresa almeja, cabendo, portanto uma certa realidade. Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 230) conceituam visão como sendo "a explicitaao do que se visualiza para a empresa". Os questionamentos para

elaboração da visão devem ser os seguintes: Que tipo de empresa desejamos nos tornar? O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado do nosso trabalho?

Por último, os objetivos da empresa têm a função de definir o ritmo do negócio, orientar uma determinada ação e até mesmo facilitar a avaliação do desempenho. Oliveira (2002, p. 78) define objetivo como o “alvo ou situação que se pretende atingir”. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

Tavares (1991, p. 152) tem uma visão mais dinâmica quando diz que “os objetivos podem ser vistos como alvos a serem perseguidos, através da canalização de esforços e recursos ao longo de sucessivos períodos de tempo”.

A razão de uma empresa está configurada com os objetivos, pois para atingi-los é preciso disponibilizar recursos que possibilitem alcançá-los e realizá-los.

A análise ambiental da organização – interna e externa, será abordada a seguir.

2.3.2 Análise ambiental

A análise ambiental é o processo administrativo que monitora o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades do ambiente externo, e os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa. Dessa forma proporciona a organização uma noção de direção, propósito e imagem que se pretende alcançar.

O ambiente externo submete a empresa a uma série de fatores intervenientes que possibilita a ela, a partir de análises, detectar as oportunidades e as ameaças.

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto *versus* mercado e, prospectiva, quanto a sua posição produto *versus* mercados desejada no futuro (OLIVEIRA, 2002, p. 92).

Cunha (1998, p. 37) já é um pouco mais breve quando descreve o ambiente externo como sendo "situações do meio ambiente que coloca a empresa em risco".

Stoner e Freeman (1999) descrevem o ambiente externo dividido em ambiente de ação direta e indireta, apresentando respectivamente elementos de ação direta e de ação indireta. Essa divisão é feita apenas para facilitar a manipulação das variáveis externas que apresentam maior facilidade de relação de influências entre empresa e o seu meio ambiente. O ambiente de ação direta, segundo Oliveira (2002, p. 59) "representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou proporcionado". O mesmo autor conceitua o ambiente de ação indireta como sendo aquele que "representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes" (ibid., p. 59). Neste ambiente indireto encontram-se as variáveis demográficas, sociais, econômicas, tecnológicas, políticas, entre outras.

No ambiente interno são analisados todos os recursos internos da empresa que podem afetar positivamente ou negativamente a organização. A análise deste ambiente procura identificar os pontos fortes e fracos da empresa.

De acordo com Oliveira (2002, p. 89), "os pontos fortes, são variáveis internas e controláveis, que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente". São as características que influenciam positivamente o desempenho da empresa.

Já os pontos fracos, segundo o mesmo autor "são as variáveis internas e controláveis, que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao meio ambiente" (OLIVEIRA, 2002, p. 89).

2.3.3 Críticas ao planejamento estratégico

Há várias críticas que são discutidas entre os maiores gurus da administração, questionando a respeito do que realmente é um planejamento estratégico, qual seu objetivo, dentre outros assuntos.

Para Peter Senge (1990, p. 80) o planejamento baseia-se em um raciocínio linear. "A realidade é feita de círculos, mas nós só vemos linhas retas, e é aí que começam nossas limitações ao raciocínio sistêmico". Dessa forma, Senge se expressa tentando alertar as organizações de que existem inter-relações dentro de um determinado evento, e com um raciocínio sistêmico é possível, com conhecimento, estabelecer objetivos mais claros e certos, e ainda, mostrar que as modificações são feitas com o intuito de melhora.

Contradizendo Senge, Mintzberg (1995, p. 110) tem a seguinte visão: "o planejamento estratégico pressupõe que o mundo permanece estático do momento em que o plano é formulado até quando ele é implementado". De fato o planejamento é a solução para todos os problemas de criação das estratégias, mas o que deve ser citado são as oscilações que podem ocorrer durante estas estratégias no meio ambiente. Em suma, os planos estratégicos devem ser contingenciais, possibilitando flexibilidade para reagir ao ambiente dinâmico.

2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Após a valorização da área de recursos humanos, na década de 60, começaram a surgir estudos sobre o clima organizacional. Forehand e Gilmer foram os pioneiros abordando, em seu trabalho, as variações ambientais e o comportamento organizacional. “No Brasil teve início com Saldanha, no trabalho intitulado ‘Atmosfera Organizacional’ (OLIVEIRA apud RIZATTI, 1995, p. 13), seguido por Edela Souza (1978).

O conceito de clima é freqüentemente associado ao de cultura organizacional, sendo que alguns autores os tratam como intercambiáveis. Segundo Souza (1978, p. 37), essa equivalência é resultante da íntima dependência entre os dois fenômenos, uma vez que a autora conceitua clima organizacional como sendo “um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura”. Já Katz, Kahn (1970, p. 85) unem ambos os conceitos dizendo que:

Toda a organização cria sua própria cultura ou clima, com seus tabus, usos e costumes. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores dos sistemas formal como sua reintegração no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro dos sistemas.

Para Pfiffner e Sherwood (apud SOUZA, 1978, p. 10) “cultura é o todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Assim como a sociedade, as organizações sociais também possuem sua cultura, podendo a cultura organizacional se utilizar da mesma definição de cultura que a primeira.

Pfiffner e Sherwood (apud SOUZA, 1978, p. 10) esclarecem:

O conceito de cultura é suscetível de aplicação ao estudo de organização por duas maneiras. Primeiramente, é necessário reconhecer que não é possível isolar qualquer organização do ambiente cultural respectivo. [...] Uma segunda aplicação do conceito de cultura consiste em considerar a organização como subcultura. Em tal caso, aplica-se simplesmente o modelo da cultura à própria organização. Como instituição, supõe-se que a organização adquira tipos próprios de conduta e de comportamento aprendido, desenvolvidos dentro do contexto do modelo cultural mais amplo.

O estudo da cultura organizacional é importante porque tem relação direta com os resultados da organização. Quando a cultura de uma organização é conhecida, torna-se muito mais fácil trabalhar com as variáveis intervenientes que podem prejudicar ou potencializar o resultado de metas e objetivos. A cultura cria para a empresa uma identidade que é reconhecida no ambiente de negócios, nos mercados, e por seu público interno.

A mudança da cultura organizacional, exigência da sociedade atual e requisito para a mudança organizacional, deve ter como pressuposto a correta identificação das características e aspectos da cultura que se deseja modificar. Essa mudança é sempre difícil porque provoca o medo diante do novo.

O primeiro passo no processo de mudança, seja ele qual for, é a análise do clima organizacional.

Como definições para clima organizacional, seguem-se os conceitos como o de Luz (1996, p. 6) que o define como sendo “o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. O mesmo autor concorda e complementa o conceito de Souza quando comenta que “o clima é resultante da cultura das organizações, de seus aspectos

positivos e negativos (conflitos). Resulta também dos acontecimentos positivos e negativos, que ocorrem fora dela”.

Para Chiavenato (1994, p. 524):

o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação de seus participantes.

O clima organizacional é a manifestação que não é visível, mas perfeitamente percebida por toda organização. Envolve necessariamente as características dos indivíduos que trabalham na organização e suas relações com todos os aspectos internos e externos a ela.

Assim, Champion (1979) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepção dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. O clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, seus valores ou atributos que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

O estudo de clima organizacional devidamente diagnosticado é um indicativo que serve para o administrador satisfazer as necessidades dos membros da empresa, ao mesmo tempo em que direciona essa satisfação na realização dos objetivos da empresas.

Em sua obra sobre o assunto, Luz (1996) comenta que o instrumento utilizado para levantamento do clima organizacional é a pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é o instrumento que possibilita a organização de obter dados relativos à realidade organizacional, pois retrata o que está acontecendo, o que as pessoas estão sentindo no ambiente de trabalho. “A pesquisa de clima organizacional caracteriza-se como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização” (BERGAMINI, CODA,

1997, p. 97). É realizada com os funcionários da empresa, questionando-os sobre as impressões gerais em relação à empresa e o seu ambiente de trabalho.

A análise do clima não está preocupada com as percepções individualizadas, uma vez que os indivíduos não partilham das mesmas opiniões. Assim, o interesse da análise é apurar a percepção da coletividade, dos funcionários em geral.

A pesquisa de clima detecta as imperfeições na relação empresa x empregado, identifica e avalia as questões que afetam o dia-a-dia da empresa, buscando melhorias nos pontos desfavoráveis, através de um Plano de Melhorias. Este consiste na atuação da área de Recursos Humanos, com projetos e atividades para que o resultado da pesquisa se transforme em grandes oportunidades de progresso em qualidade.

2.4.1 Modelos de estudos de clima organizacional

Vários são os modelos para o estudo do clima organizacional. Segundo Bergamini; Coda (1997, p. 101) "uma investigação adequada sobre Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito. Na verdade, são indicadores que traduzem o que em determinado momento faz parte da realidade organizacional". Cada organização deve encontrar um conjunto de indicadores que se adeque a sua personalidade. A seguir são apresentados alguns modelos.

2.4.1.1 Modelo de Kolb et al

A partir das seis dimensões de clima organizacional definida por Litwin e Stringer – estrutura, responsabilidade, riscos, calor e apoio, recompensa e conflito - Kolb et al (1978, p.77) propõem um novo modelo de indicadores com sete dimensões para avaliar o clima:

a) **Conformismo** – as inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais os funcionários devem moldar-se, ao invés de fazer de acordo com a sua vontade.

b) **Responsabilidade** – o sentimento de possuir responsabilidade sobre seu trabalho dentro da organização, de não haver dupla verificação em suas decisões.

c) **Padrões** – ênfase colocada na qualidade do desempenho e na produção elevada.

d) **Recompensa** – o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, ao invés de ser criticado ou punido quando algo não sai de acordo com o que foi esperado.

e) **Clareza Organizacional** – a sensação de organização da empresa e da clareza das metas e objetivos.

f) **Calor e Apoio** – a valorização da amizade, o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece no ambiente de trabalho.

g) **Liderança** – a aceitação da liderança e a direção de outros qualificados pelos membros da organização.

2.4.1.2 Modelo de Colossi

O autor Colossi (1991), definiu um quadro com 10 fatores organizacionais, para analisar o clima numa empresa agro-industrial de Santa Catarina. Os fatores considerados foram os seguintes:

- a) Filosofia e ambiente geral na empresa
- b) Condições físicas de trabalho
- c) Sistemas de avaliação e controle
- d) Treinamento e desenvolvimento profissional
- e) Progresso funcional
- f) Comportamento das chefias
- g) Satisfação pessoal
- h) Sistemas de assistência e benefício
- i) Lazer
- j) Relacionamento sindical

2.4.1.3 Modelo de Sbragia

Roberto Sbragia (apud LUZ, 2001), num estudo sobre o clima organizacional em uma instituição de pesquisa, utiliza um instrumento de coleta de dados contendo vinte indicadores de clima:

- a) Estado de tensão – descreve o quanto às ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.

b) **Conformismo exigido** – descreve o quanto às pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto à organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.

c) **Ênfase na participação** – descreve o quanto às pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.

d) **Proximidade da supervisão** - descreve o quanto à administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas tem liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa.

e) **Consideração humana** – descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.

f) **Adequação da estrutura** – descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.

g) **Autonomia presente** – descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.

h) **Recompensas proporcionais** – descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dado em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.

i) **Prestígio obtido** – descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização protege seus membros no ambiente.

j) **Cooperação existente** - descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança das pessoas entre si.

k) **Padrões enfatizados** – descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.

l) **Atitude frente a conflitos** – descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes do que em ignorá-lo.

m) **Sentimento de identidade** – descreve o sentimento que as pessoas manifestam por pertencerem à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.

n) **Tolerância existente** – descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.

o) **Clareza percebida** – descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito, o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso.

p) **Justiça predominante** – descreve o grau com que predominam, nos critérios de decisão, as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.

q) **Condições de progresso** – descreve a ênfase com que a organização provê aos seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.

r) Apoio logístico proporcionado – descreve o quanto a organização provê as pessoas, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.

s) Recompensas proporcionadas – descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.

t) Forma de controle – descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

3 METODOLOGIA

3.1 PLANO DE DELINEAMENTO

Uma pesquisa pode ser caracterizada de acordo com três aspectos: quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto à perspectiva.

No presente estudo, quanto à natureza da pesquisa a abordagem utilizada segue o paradigma fenomenológico ou método qualitativo, como é comumente abordado. A pesquisa qualitativa é típica das ciências sociais, e quando aplicada para visão empresarial, tem o ambiente organizacional como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.

Segundo Minayo (1994, p. 21):

a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Por se envolver com o mundo dos significados das ações, a pesquisa qualitativa é apropriada para proposição de planos onde existe a necessidade de elaborar metas, “mas não é adequada para avaliar resultados de programas e planos” (ROESCH, 1999, p. 155).

Quanto aos procedimentos metodológicos referentes aos objetivos da pesquisa, classifica-se esta como um estudo de caso, um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa. Esse modo de investigação é caracterizado “pelo estudo

profundo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 1991, p. 58).

Vergara (2000, p. 49), concorda e complementa o conceito anterior quando diz que “o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas com uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país”.

Para tanto, o grupo é representado aqui pelos empregados operacionais da matriz da Construtora Corbetta, principalmente àqueles que participaram da Pesquisa de Clima Organizacional realizada anteriormente.

Este trabalho ainda possui características de cunho descritivo exploratório. Segundo Vergara (2000, p. 47),

a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

Para Mattar (2001), a pesquisa exploratória visa fornecer ao pesquisador um maior conhecimento sobre o problema estudado.

A perspectiva da pesquisa é sincrônica, de corte transversal, haja visto que não houve preocupação em estabelecer uma dimensão de passado e/ou futuro a respeito do clima organizacional da empresa.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo foi feita através de pesquisas bibliográficas e documentais.

A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida a partir de material elaborado anteriormente como livros e artigos de periódicos. "Os livros constituem as fontes bibliográficas por excelência" (GIL, 1991, p. 49). Já as publicações periódicas caracterizam-se principalmente pelos jornais e revistas. Ambos podem ser editados "em intervalos regulares ou irregulares, com a colaboração de vários autores, tratando de assuntos diversos, embora relacionados a um objetivo mais ou menos definido" (GIL, 1991, p. 50).

A pesquisa documental é semelhante a pesquisa bibliográfica, diferenciando-se somente na natureza das fontes. Segundo Gil (1991, p. 51) "a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa".

O documento que serve de base para este trabalho é a pesquisa de clima organizacional realizada no segundo semestre de 2002. O modelo utilizado para aquela pesquisa foi o proposto por Colossi, composto por 10 fatores organizacionais já citados anteriormente - filosofia e ambiente geral na empresa; condições físicas de trabalho; sistemas de avaliação e controle; treinamento e desenvolvimento profissional; progresso funcional; comportamento das chefias; satisfação pessoal; sistemas de assistência e benefício; lazer e; relacionamento sindical.

O instrumento de coleta da pesquisa foi o questionário estruturado, seguindo os 10 indicadores citados acima, totalizando 25 questões, sendo 24 questões fechadas e uma aberta. O questionário, em sua forma integral está compondo o Anexo A.

Cerca de 75% da população do estudo responderam o questionário. Os dados obtidos na sua aplicação apresentam-se no Anexo A.

Além da pesquisa de clima organizacional, também foram utilizados outros documentos da organização.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

A análise dos dados da pesquisa de caráter qualitativo possui um grau de complexidade superior que a de caráter quantitativo.

Desta forma, o tratamento dos dados desta pesquisa foi realizada através da análise pura do material – tomada de apontamentos e confecção de fichas de leitura.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo se limitará à abordagem da área de Recursos Humanos da empresa, não tendo nenhuma preocupação com os recursos financeiros a serem utilizados para a implementação do plano de ação a ser proposto.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Este primeiro momento do planejamento é necessário uma análise do ambiente no qual a empresa está inserida. Através do diagnóstico situacional a empresa terá subsídios para no prognóstico (etapa seguinte) elaborar um plano de ação que reflita seus interesses reais.

Por ser um estudo voltado exclusivamente para a área de Recursos Humanos, mais especificamente para os funcionários operacionais, o presente diagnóstico abordará somente o ambiente interno da organização. Os fatores externos à organização não influenciam o clima organizacional dos canteiros de obras da Construtora Corbetta.

4.1.1 Histórico da organização

A Construtora Corbetta foi fundada no dia 10 de agosto de 1976 na cidade de Criciúma (SC). Desde sua fundação tem como razão social Corbetta Construções e

Empreendimentos Imobiliários Ltda., o que a caracteriza como uma empresa de capital limitado, este dividido igualmente entre seus dois sócios.

A empresa tem como mercado a indústria da construção civil, subsetor de edificações. Sua linha de produtos se resume a apartamentos residenciais, garagens e salas comerciais. A maior especialidade é os apartamentos populares, onde a empresa consegue um melhor custo por m² e uma maior facilidade de execução e comercialização.

Atualmente a empresa emprega cerca de 230 pessoas, sendo que a grande maioria (90%) atua nos canteiros de obra. Os demais se dividem nas funções administrativas dos dois escritórios da empresa. Os dois ambientes apresentam poucas similaridades entre si, assim como as pessoas que os compõem.

Como o presente estudo se propõe á elaboração de um Plano de Ação para os funcionários do chão de fábrica, nos ateremos mais detalhadamente as suas características.

4.1.1.1 Características gerais dos funcionários operacionais

Os funcionários operacionais da Construtora Corbetta estão distribuídos entre 5 obras que a empresa possui na cidade de Criciúma. Em Florianópolis a empresa opta por contratar serviços de mão-de-obra terceirizados por conceituadas empreiteiras, portanto não possui nenhum empregado contratado diretamente com a empresa.

Todos os colaboradores deste setor são do sexo masculino, e desenvolvem, dentro da Construtora Corbetta, funções como a de: carpinteiro, eletricista, encanador,

mestre de obras, pedreiro, almoxarife, pintor, servente, operador de guincho, ferreiro e meio oficial.

Aproximadamente 45% dos pesquisados trabalham há menos de um ano na empresa, o que vem ao encontro com uma das características do setor da construção civil, a alta rotatividade dos funcionários.

O grau de instrução é baixo em razão da não-qualificação profissional para a realização dos cargos. O gráfico 01 ilustra o grau de instrução dos trabalhadores dos canteiros de obra da empresa:

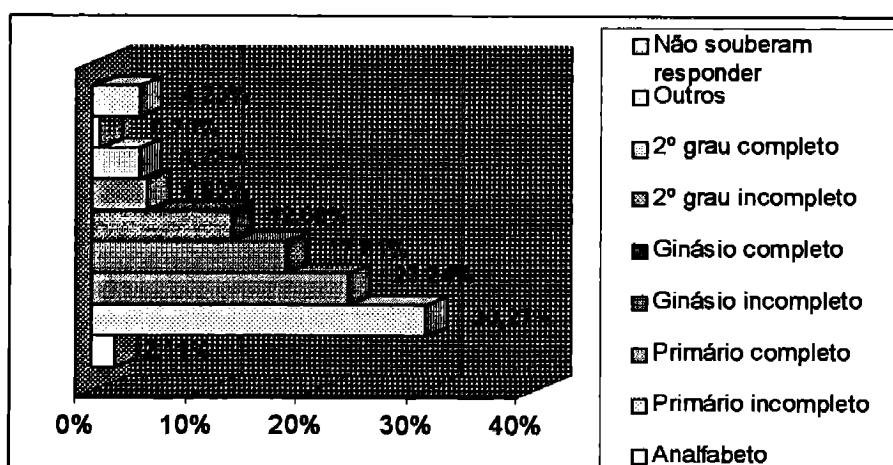


Gráfico 1 – O grau de instrução dos trabalhadores dos canteiros de obra
Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2002

De acordo com o gráfico 01, a maior parte dos funcionários citados não chegou a cursar a 5ª série do 1º grau, ou seja, apresentam apenas o primário incompleto (30,27%) ou completo (23,24%), sendo que três pessoas nunca estiveram na escola compondo assim a população analfabeta. Quanto ao 2º grau, apenas 9,16% da população chegaram a cursá-lo, sendo que 4,93% não chegaram a concluir o curso.

A idade média dos colaboradores é de 28 anos. O gráfico 02 apresenta a distribuição dos funcionários em relação à sua idade:

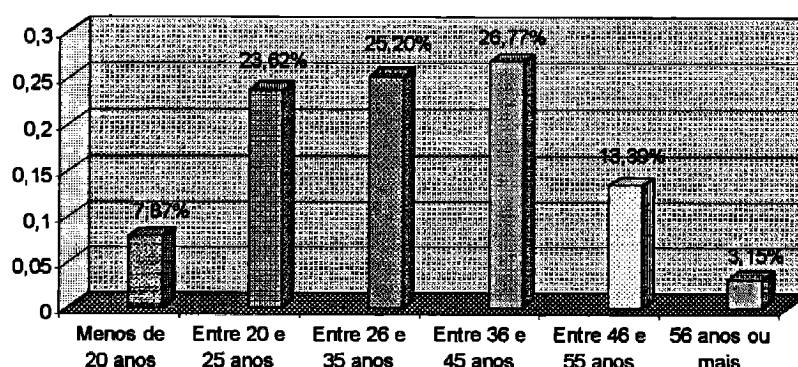


Gráfico 2 – Distribuição dos funcionários em relação à sua idade
Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2002

A Construtora Corbetta tem no seu corpo funcional, pessoas consideravelmente jovens, 7,87% dos funcionários com menos de 20 anos, 48,82% com idade entre 20 e 35 anos e 26,77% com idade entre 36 e 45 anos. Como a construção civil é um setor que exige muito esforço braçal, é importante para a empresa manter pessoas experientes com grande disposição. A empresa emprega, aproximadamente, apenas cinco funcionários com idade superior a 56 anos.

4.1.1.2 Evolução da empresa

Os anos 70 foi a década onde tudo começou. Em junho de 1978 foi concluído o primeiro edifício da empresa - Ed. Leonor, com 17 unidades e 2.292,43 m². Nesta década foram concluídos mais dois edifícios, somando 49 apartamentos entregues.

A década de 80 foi muito produtiva para a Construtora Corbetta. Foram entregues 25 edifícios e a sua maior obra, o Conjunto Residencial Ipanema com 180 apartamentos. Nessa década a empresa fortaleceu e firmou sua marca no sul de Santa Catarina.

Os anos 90 foram caracterizados por uma época de muita turbulência e incerteza na economia, porém isso não foi um obstáculo para a empresa, que conseguiu atingir seu objetivo: entregar mais 29 edifícios residenciais.

Do começo de 2000 até o presente momento já foram entregues 22 obras. O Anexo B apresenta uma planilha com todas as obras já entregues da empresa, assim como sua data de conclusão, a área total (m²), o local e o total de unidades. O gráfico 03 ilustra a evolução da empresa, analisada a partir da produção (m²) ao longo de sua existência.

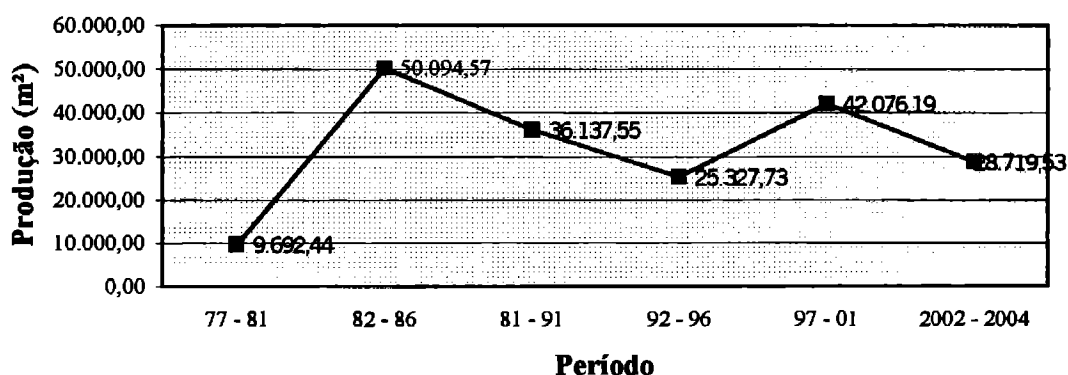


Gráfico 3 – Produção (m²) da Construtora Corbetta por período
Fonte: Corbetta, 2004.

Observa-se que nos anos 90 – entre 1990 e 1997, houve uma visível queda na produção da empresa. Esse foi um período em que muitas construtoras não agüentaram a crise do setor, e encerraram suas atividades. Por isso, os números da Construtora Corbetta desta época, mesmo apresentando-se inferiores que as demais,

não podem ser considerados ruins. O período que compreende os anos de 1997 até 2001 houve uma elevação na produção em 16.748,46 m², atingindo 42.076,19 m² produzidos. Até o final de 2005 esse número deve chegar a 59.651,14 m². No final de 2001, na busca por um mercado mais rentável, a empresa expandiu seus negócios abrindo uma filial em Florianópolis (SC). No início do ano de 2002, depois da aprovação do projeto, foram iniciadas as obras do primeiro edifício com a marca da Construtora Corbetta na capital catarinense.

Atualmente a empresa possui 7 obras em andamento, sendo que duas delas estão localizadas em Florianópolis. O Anexo C traz uma planilha com as obras que estão em andamento com sua provável data de conclusão e outras informações adicionais.

4.1.2 Estrutura organizacional

A Construtora Corbetta é uma empresa pequena com alto grau de centralização. Quase todas as decisões, depois de discutidas pelas respectivas áreas são tomadas pelo diretor geral da organização.

A empresa não possui um organograma funcional definido, mas, observando seu funcionamento identifica-se as seguintes áreas funcionais: setor pessoal, financeiro, comercial e de engenharia e produção.

4.1.3 Negócio e missão da empresa

O negócio de uma é o “entendimento do principal benefício esperado pelo cliente” (VASCONCELOS E PAGNONCELLI, 2001, p. 31). Seguindo este mesmo conceito, pode-se dizer que o negócio da Construtora Corbetta é moradia de qualidade e baixo custo.

Já a missão da Construtora foi elaborada a partir das características de alguns elementos - clientes, produtos/serviços, mercado, objetivos econômicos, crenças, valores e aspirações - e em concernência com as seguintes perguntas facilitadoras propostas por Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 85): o que faz a empresa, de que maneira, onde ela faz e com qual responsabilidade social?

Assim sendo, a missão da empresa pode ser expressa como sendo: *oferecer imóveis residenciais com qualidade e preço justo, diminuindo o déficit habitacional, gerando empregos e bem estar social.*

4.1.4 Objetivos e metas

Para Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 268, grifo dos autores) “os objetivos são **resultados** que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo **competitiva** no ambiente atual e **futuro**”.

A Construtora Corbetta possui alguns objetivos e metas no horizonte temporal de curto, médio e longo prazo. Como objetivos de curto prazo destaca-se a

organização do setor de projetos de engenharia e o setor comercial, aumentando o número de pessoal. A meta para este período é treiná-los para torná-los aptos no desenvolvimento das funções em até seis meses.

No médio prazo está o lançamento de, no mínimo quatro novos Empreendimentos a cada ano.

E o objetivo para o longo prazo é um aumento de 30% na participação no mercado para os próximos cinco anos.

O setor de Recursos Humanos da organização não possui objetivos e metas formalmente estabelecidos, seguindo unicamente no que lhe diz respeito, os objetivos e metas gerais da empresa.

4.1.5 Estratégias atuais

Mesmo tendo alguns objetivos e metas, a empresa não possui estratégias formalmente definidas. De maneira bastante geral, em decorrência de mercado com concorrência pouco acirrada como o da construção civil na cidade de Criciúma, pode-se dizer que a empresa adota uma estratégia de qualidade com preços baixos mediante um lucro pré-estabelecido.

Esta falta de estratégias, segundo um dos supervisores da empresa, se deve à rápida mudança ambiental, deixando a empresa sem tempo para um planejamento mais detalhado.

O setor de RH da empresa, objeto deste estudo, por não possuir objetos e metas não tem condições de definir estratégias.

4.1.6 Análise do clima organizacional da construtora

Neste subitem serão apresentados os resultados da pesquisa de clima, demonstrados através de gráficos e breves comentários das questões individualmente.

AFIRMATIVA 7:

Na Construtora Corbetta existe um bom relacionamento entre meus colegas de trabalho.

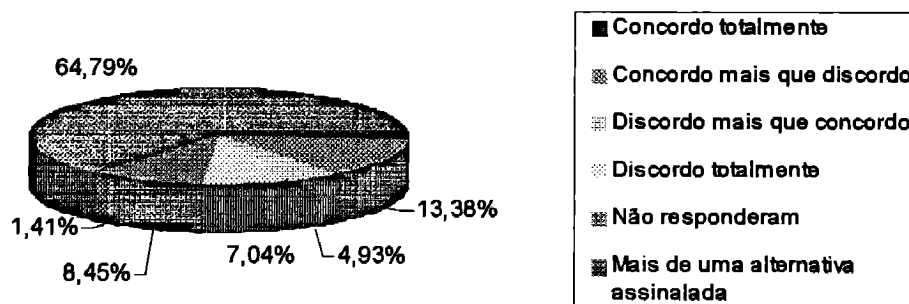


Gráfico 4 – O relacionamento entre os colegas de trabalho
Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

A maioria dos entrevistados, 64,79%, concorda totalmente que existe um bom relacionamento entre os colegas de trabalho. Apenas dez pessoas discordam totalmente dessa afirmativa. Esse é um dado positivo, visto que aproximadamente 50% dos entrevistados trabalham há menos de um ano na empresa.

Houve doze questionários que foram entregues sem o preenchimento dessa questão, e duas pessoas que assinalaram mais de uma alternativa, invalidando a resposta.

AFIRMATIVA 8:

Na Construtora Corbetta, as condições de trabalho têm melhorado constantemente.

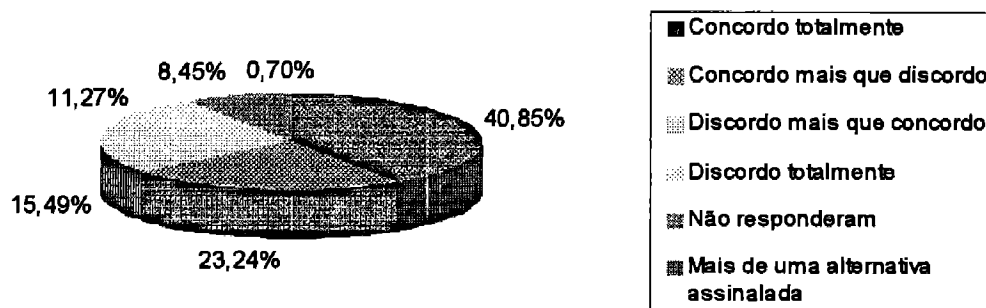


Gráfico 5 – A melhora das condições de trabalho da Construtora Corbetta

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

As condições de trabalho da Construtora Corbetta, segundo 40,85% dos entrevistados, têm melhorado constantemente. Trinta e três pessoas também concordam com a afirmativa, ainda que não completamente. Um fator relevante para justificar tal fato foi a obrigatoriedade do uso de EPI – Equipamento de Proteção Individual, em todas as obras, instituído no ano anterior.

Um percentual pequeno (11,27%) de entrevistados discordam totalmente da afirmativa.

AFIRMATIVA 9:

A Construtora Corbetta reconhece o desempenho dos funcionários.

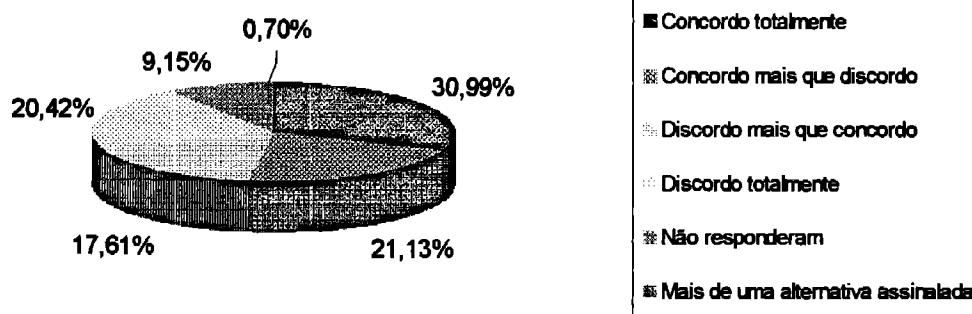


Gráfico 6 – O reconhecimento do desempenho dos funcionários

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

O reconhecimento pelo desempenho no trabalho é confirmado por apenas 44 funcionários que concordaram totalmente com o assunto abordado na nona afirmativa do questionário. Dentre os que não concordam em nenhum ponto da mesma questão, encontram-se 20,42% do entrevistados.

AFIRMATIVA 10:

Considero suficiente o treinamento dado aos funcionários para desempenharem seu trabalho.

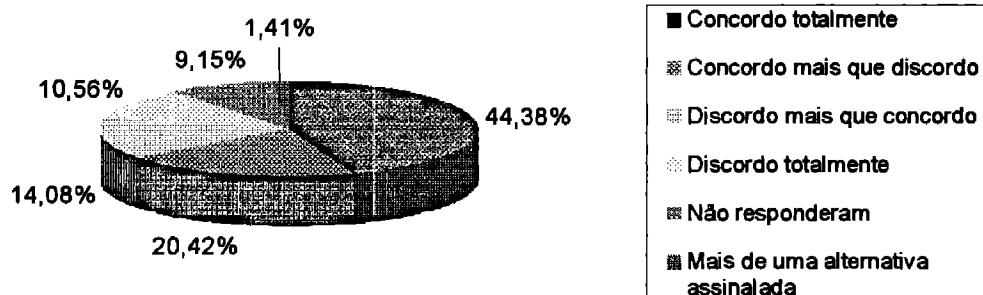


Gráfico 7 – O nível de treinamento dado aos funcionários

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

Quase a metade da população entrevistada (44,38%) considera suficiente o treinamento dado aos funcionários para desempenharem sua função. A minoria discorda parcial ou totalmente da afirmação, visto que 20,42% das pessoas tendem a concordar com a afirmativa apresentada, ainda que não concorde plenamente.

O treinamento básico dado aos funcionários é o curso de pedreiro, servente, carpinteiro, e outros, mas segundo o setor pessoal da empresa, apenas 50% dos funcionários o realizam. Este é um índice baixo, uma vez que, os empregados que o realizam obtém um incremento salarial.

AFIRMATIVA 11:

Meu chefe orienta e distribui bem as tarefas entre todos nós.

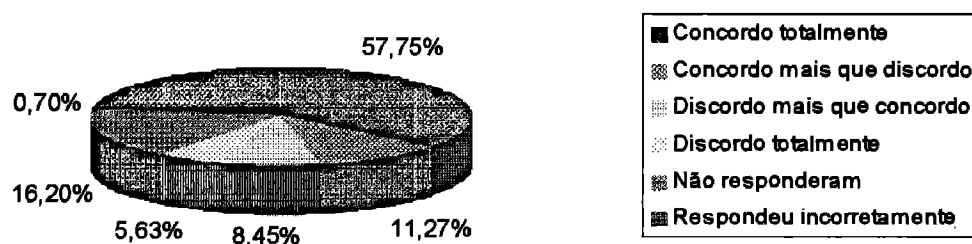


Gráfico 8 – O desempenho do chefe imediato segundo seus subordinados
Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

Um índice expressivo da população entrevistada (57,75%) considera bom o desempenho de seus chefes imediatos na realização da sua função de orientar e distribuir as tarefas entre seus subordinados.

Toda obra é composta por um mestre de obras e seus subordinados, todos na mesma posição hierárquica. O mestre de obras, por sua vez, tem como seu chefe imediato o responsável técnico. Este é obrigatoriamente um engenheiro civil, responsável pela inspeção e bom andamento de uma ou mais obras da empresa.

Oito pessoas discordaram totalmente da afirmativa. Segundo o cruzamento de dados realizado com a questão referente ao local de trabalho, quatro mestres de obras foram julgados negativamente, cada um com dois votos.

Esses dados sugerem que o desempenho dos mestres e dos responsáveis técnicos é muito bom, pois dos 142 entrevistados, apenas 20 discordam da afirmativa, ainda que 12 desses não discordem inteiramente.

AFIRMATIVA 12:

Tenho orgulho em trabalhar na Construtora Corbetta.

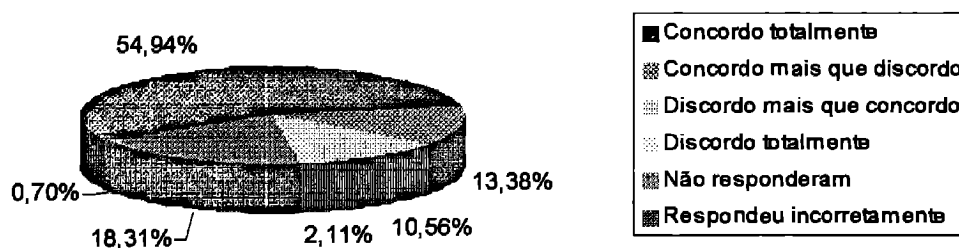


Gráfico 9 – Satisfação em trabalhar na empresa

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

Setenta e oito entrevistados sentem orgulho de trabalhar na Construtora Corbetta. Isso equivale a 54,94% da população entrevistada, um índice que pode ser elevado para 67,24% se for descartado os não respondentes da questão, que somam 26 entrevistados.

O sentimento de identidade com a empresa, refletido no orgulho de prestar serviços para a mesma, revela que os empregados possuem satisfação com a cultura organizacional. Portanto, o índice de concordância da afirmativa é fator positivo para Construtora Corbetta, uma vez que a cultura da empresa é aprovada e conseqüentemente perseverada pelos seus funcionários.

AFIRMATIVA 13:

Em comparação a outras construtoras, os salários da Construtora Corbetta são bons.

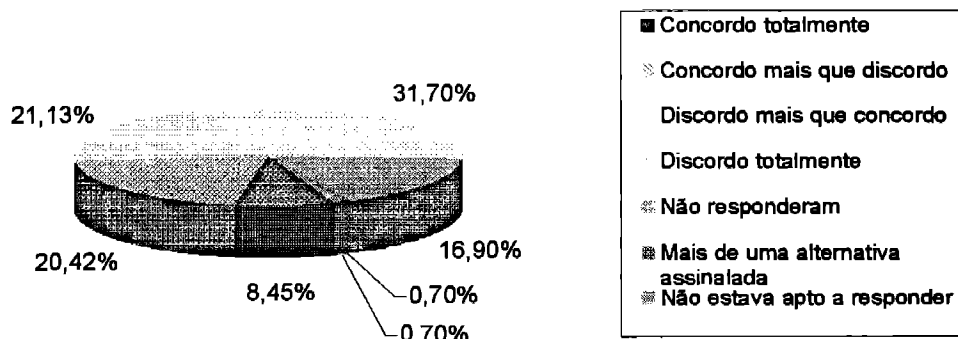


Gráfico 10 – Comparação dos salários da empresa com outras construtoras

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

Dentre os entrevistados que discordam que os salários da Construtora Corbetta são bons comparando com outras construtoras, 31,70% tendem a discordar totalmente, e 21,13% discordam, mas não completamente. Ou seja, um pouco mais da metade da população participante (52,82%) acham que, os salários das outras construtoras são maiores que os da Corbetta. Apenas oito pessoas consideram os salários da Corbetta totalmente compatíveis com os de outras construtoras.

O alto índice de não respondentes dessa questão (16,90%) pode ser explicado pela falta de conhecimento dos salários oferecidos por outras construtoras para o cargo que desempenham.

AFIRMATIVA 14:

Eu gosto de participar dos encontros que a Construtora Corbetta oferece para os trabalhadores.

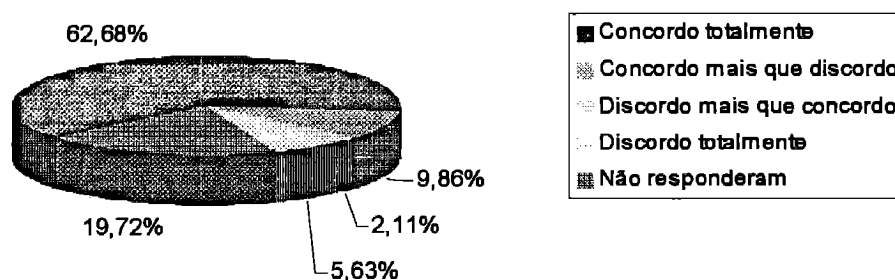


Gráfico 11 – A satisfação dos trabalhadores em participar dos encontros oferecidos pela Construtora Corbetta.

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

Os encontros que a Construtora Corbetta oferece aos seus trabalhadores são aprovados plenamente por 62,68% dos entrevistados.

No último ano a empresa ofereceu dois encontros para seus funcionários: um para comemorar o Natal e o outro em homenagem ao Dia do Trabalhador. O número de faltantes em ambos os encontros não superou em 2% da população. Por esse motivo é que o número de pessoas que discordam totalmente da afirmação (oito pessoas) foi tratado como uma indagação. Se não gostam de participar dos encontros, por que participam?

Nota-se neste gráfico o maior índice (19,72%) de não respondentes de todo o questionário de opinião.

AFIRMATIVA 15:

A Construtora Corbetta oferece equipamentos de segurança e máquinas suficientes para realizar um trabalho seguro e com qualidade.

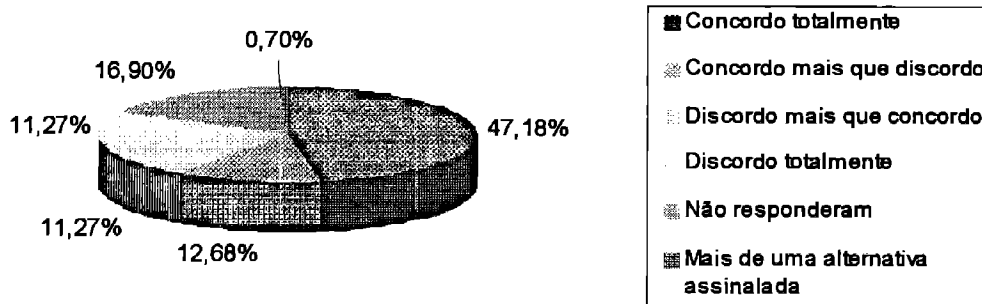


Gráfico 12 – Os equipamentos de segurança e as máquinas oferecidas pela empresa
 Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

De acordo com o gráfico 12, 47,18% dos entrevistados consideram suficientes as máquinas e os equipamentos de segurança oferecidos pela Construtora Corbetta para se realizar um trabalho seguro e com qualidade.

Essa questão abrange tanto a quantidade e diversidade quanto a sazonalidade em que são distribuídos os equipamentos. Então se supõem que os funcionários que concordam totalmente com a afirmativa não têm alguma reclamação quanto a estes três quesitos. Já o restante da população, que não concorda nem discorda inteiramente ou que discorda plenamente da afirmação, tem algum ponto em que está insatisfeito, mas não se pode mensurar o grau de insatisfação de cada quesito anteriormente citado.

AFIRMATIVA 16:

Sinto que a Construtora Corbetta está progredindo dia a dia.

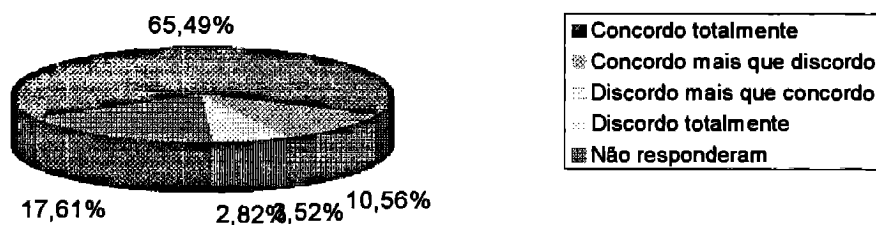


Gráfico 13 – A percepção dos funcionários quanto ao progresso da Construtora Corbetta
Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

O progresso da Construtora Corbetta é perceptível para 65,49% dos entrevistados. Uma margem pequena dos respondentes (nove pessoas) se mostra contrária à afirmativa.

Os funcionários podem mensurar o progresso da empresa, observando o número de obras com a marca da construtora, e até mesmo pelos comentários que são feitos por corretores, e outras pessoas que visitam as obras.

AFIRMATIVA 17:

Gostaria que houvesse mais treinamentos para poder melhorar meu desempenho no trabalho.

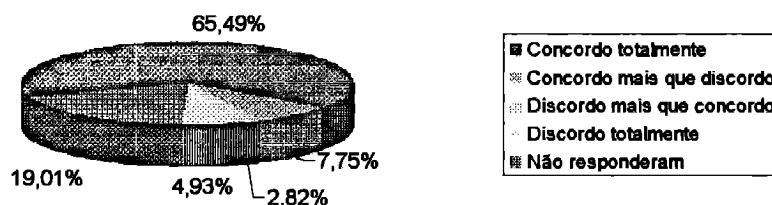


Gráfico 14 – O interesse de mais treinamento por parte do funcionário

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

Um grande percentual dos entrevistados (65,49%) gostaria que houvesse mais treinamentos para a melhora de seus desempenhos profissionais. Sete dos entrevistados não demonstram algum interesse no assunto.

Esta é mais uma afirmativa com alto índice de não resposta (19,01%). É difícil encontrar uma explicação para esse elevado índice, visto que não são todas as afirmativas que apresentam esse nível de respostas brancas. Talvez seja o receio de tomar alguma posição pessoal que desfavoreça o grupo em geral.

AFIRMATIVA 18:

O meu salário é justo em relação à função que exerço.

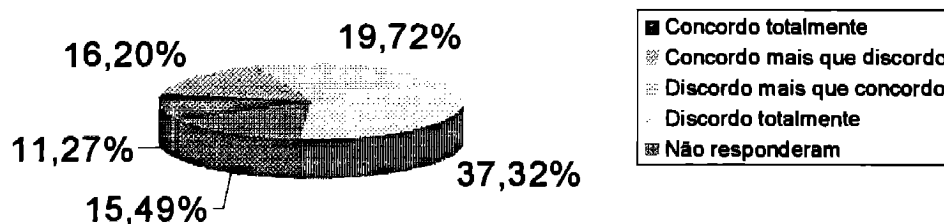


Gráfico 15 – A satisfação do salário em relação à função desempenhada

Fonte: Dados primários da pesquisa

Como normalmente acontece, mais da metade da população entrevistada (57,04%) considera o salário que recebe desproporcional à função que exerce, ainda que 19,72% não considere plenamente. Eles acham que o salário que recebem não justifica o trabalho que desempenham.

Mas, mesmo sendo o setor da construção civil o setor conhecido por oferecer salários mais baixos que outros, ainda há uma margem (27,47%) que concorda com a afirmativa da questão.

AFIRMATIVA 19:

Eu participo das atividades desenvolvidas pelo sindicato.

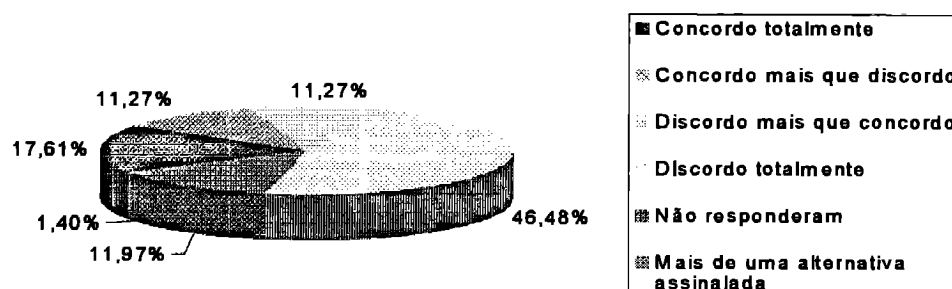


Gráfico 16 – Nível de participação dos empregados nas atividades desenvolvidas pelo sindicato.

Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

Um percentual de 46,48% dos entrevistados nunca participou de alguma atividade desenvolvida pelo Sindicato dos Trabalhadores.

Essa questão não é muito relevante para o presente estudo, mas sim, para conhecimento da empresa. Portanto seus dados apresentados não serão trabalhados em profundidade.

AFIRMATIVA 20:

Percebo que na Construtora Corbetta eu tenho oportunidade de progredir profissionalmente.

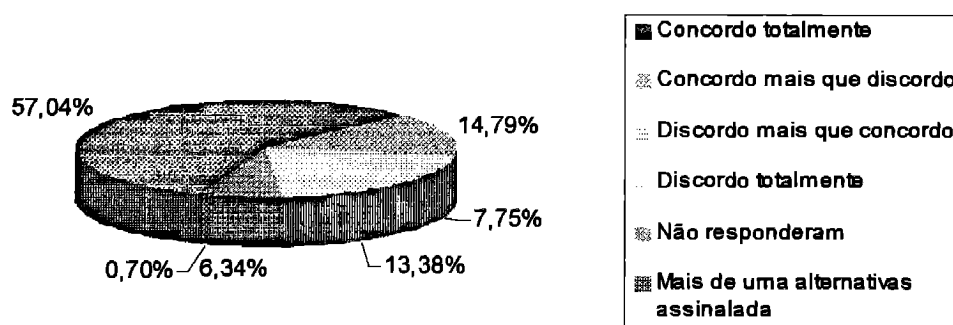


Gráfico 17 – A oportunidade de progresso profissional na Construtora Corbetta
 Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

Segundo o gráfico acima, 57,04% dos entrevistados acreditam que na Construtora Corbetta eles têm oportunidade de progredir profissionalmente. Mais 14,79% concordam com essa afirmação ainda que não em sua totalidade. Dezenove pessoas se mostram contrárias, ou seja, não vêem oportunidade de crescimento profissional na empresa.

AFIRMATIVA 21:

Eu gosto do meu trabalho.

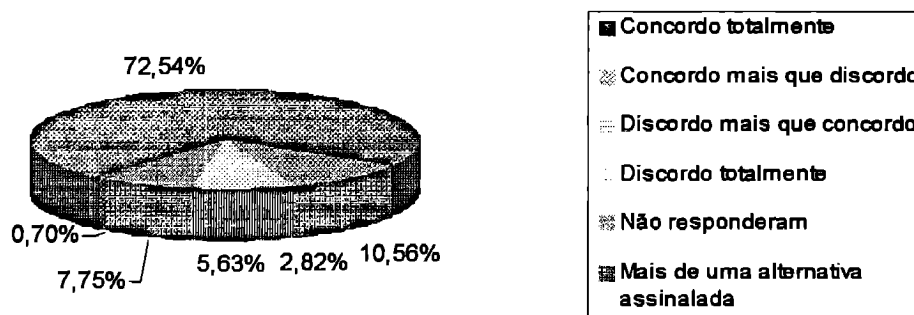


Gráfico 18 – A satisfação dos funcionários com o trabalho que desempenham
 Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

Aqui é apresentado um dado bastante satisfatório, tanto para a empresa, quanto para a população estudada. Aproximadamente 73% dos entrevistado se agradam do trabalho que desempenham. Esse é um importante fator para o favorecimento do clima organizacional da empresa.

Oito pessoas não gostam do seu trabalho, ainda que quatro não desgostem completamente.

AFIRMATIVA 22:

Os benefícios que a empresa proporciona aos funcionários são bons.

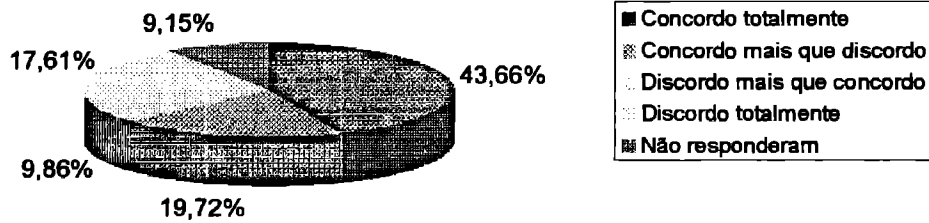


Gráfico 19 – A satisfação pelos benefícios que a empresa proporciona
Fonte: Dados primários da pesquisa

Os dados apresentados no gráfico 19 mostram que 43,66% dos entrevistados consideram bons os benefícios que a empresa lhes oferece. O percentual de 27,47% abrange os funcionários que são desfavoráveis a essa afirmação, ainda que 9,86% não discordem completamente.

Os benefícios que a empresa oferece a seus funcionários se resumem a uma cesta básica mensal e 40 vales transporte, mais os benefícios compulsórios. As pessoas que trabalham por empreitada não têm direito a qualquer benefício por parte da Construtora Corbetta.

AFIRMATIVA 23:

Sinto-me motivado em trabalhar na Construtora Corbetta.

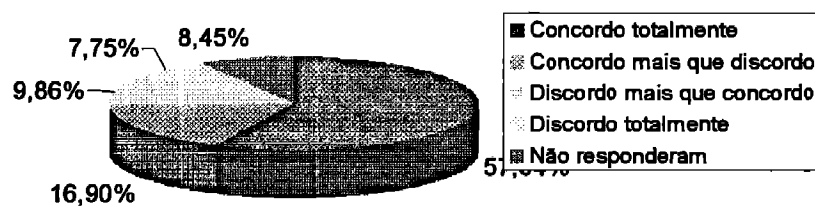


Gráfico 20 – A motivação dos funcionários em trabalhar na Construtora Corbetta
 Fonte: Dados primários da pesquisa

O gráfico 20 mostra que 57,04% dos entrevistados se sentem totalmente motivados em trabalhar na Construtora Corbetta. Ao contrário, 7,75% não sentem motivação alguma em trabalhar na empresa. E, aproximadamente 27% da população participante não concorda nem discorda da totalidade da afirmação (16,90% concorda mais que discorda e 9,86% discorda mais que concorda).

AFIRMATIVA 24:

Percebo que a Construtora Corbetta tem um bom relacionamento com o Sindicato dos Empregados.

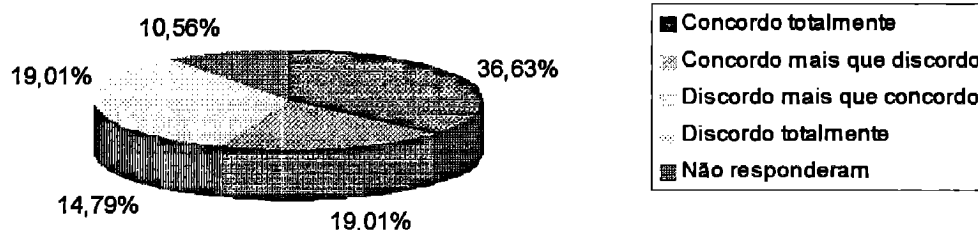


Gráfico 21 – O relacionamento da Construtora Corbetta com o Sindicato dos Empregados
 Fonte: Pesquisa de Clima Organizacional, 2002

Um pouco mais de 55% dos entrevistados consideram total e/ou parcialmente bom o relacionamento que a Construtora Corbetta possui com o Sindicato dos Empregados. O índice de discordância da questão é de 33,80%. Quinze pessoas não puderam ou não quiseram responder.

A realidade é que os funcionários têm seu salário descontado para o pagamento da taxa sindical, e não vêem qualquer benefício proporcionado por isto. Muitos deles, conforme foi observado em conversas informais, acha que esse descaso do sindicato é reflexo de um relacionamento inadequado deste com a Construtora Corbetta.

Baseando-se na análise de clima organizacional anteriormente realizada e comentada pode-se visualizar claramente quais são as forças e fraquezas da equipe operacional da empresa em estudo.

4.1.7.1 Forças

O primeiro ponto que influencia positivamente o desempenho dos funcionários é a boa imagem que estes tem a respeito da empresa, assim como de seu ambiente de trabalho. Existe um grande sentimento de satisfação dos empregados em trabalhar na Construtora Corbetta. A questão dos pagamentos dos salários e adiantamentos é um ponto bastante satisfatório no que diz respeito à regularidade, ocorrendo sempre no prazo determinado ou antecipadamente, ocasionando um conforto aos funcionários, quanto aos compromissos com os credores.

Eles também acreditam no progresso da empresa dentro de sua área de atuação. Este progresso pode ser observado pelo número de obras com a marca da Construtora na cidade, e até mesmo pelos comentários feitos por corretores e outras pessoas que visitam os canteiros.

A filosofia da organização também é bem desenvolvida e, de certa forma, aceita pelos seus colaboradores. O ambiente de trabalho é propício ao bom relacionamento entre as pessoas.

O grau de motivação e satisfação dos empregados também é alto no que se refere ao trabalho que desempenham, mesmo sendo este constituído basicamente da sua força braçal, atualmente em descrédito na era da informação.

Outro ponto forte está relacionado com o comportamento das chefias que, no caso da construção civil é representado pela figura do mestre de obras. Estes apresentam bons resultados na realização de sua função de orientar e distribuir as tarefas entre seus subordinados.

Por último, como uma força bastante influente está o lazer proporcionado pela empresa para seus funcionários. O lazer, como aqui está sendo chamado, é composto de duas a três festas anuais organizadas pela empresa (Natal, Dia do Trabalhador e Páscoa) para seus funcionários, onde há cerca de 98% de participação.

4.1.7.2 Fraquezas

A fraqueza inicial que afeta negativamente o desempenho dos colaboradores da Construtora Corbetta se relaciona com as condições físicas de trabalho. Mesmo oferecendo equipamentos de segurança e maquinário para a realização do serviço, os funcionários sentem que a empresa ainda pode oferecer mais qualidade na segurança de seus empregados. Este ponto já vem sendo aprimorado e os funcionários da empresa sentem uma melhora constante nas condições físicas de trabalho.

A forma de avaliação e controle também se constitui de um elemento prejudicial para a motivação do colaborador. A avaliação é extremamente subjetiva. Os funcionários sentem que a avaliação de seu trabalho não está sendo justificada. Talvez pela insuficiência de controle das atividades pelos supervisores, ou ainda pelo seu excesso, deixando de lado o trabalho desenvolvido por alguns funcionários.

Outro ponto com este mesmo teor é o treinamento e desenvolvimento de pessoal. Existe uma necessidade de treinamento evidenciada de todo o setor da construção civil, que é conhecida por utilizar mão-de-obra pouco qualificada.

Mais cursos e treinamentos para profissionalização do funcionário devem ser desenvolvidos para que a empresa possa atingir os padrões satisfatórios exigidos tanto por ela, empresa, quanto pelos seus empregados.

O fator que mais merece destaque frente ao baixo índice de satisfação dos funcionários é o sistema de assistência e benefícios. Essa insatisfação é o reflexo dos baixos salários pagos pela construção civil e do abreviado pacote de benefícios para seus operários. É importante uma nova política para este fato uma vez que, a satisfação dos funcionários com montante do salário ou do pacote de benefícios a serem oferecidos podem dar uma incrementada na produção da empresa.

O alto índice de *turn over* da empresa é um ponto fraco bastante dispendioso para a mesma. Os funcionários trabalham seis meses ou mais e pedem a demissão para poderem retirar o FGTS. Isso gera um ônus para empresa que poderia ser evitado.

Por último está o fato de os empregados acreditarem que a empresa não possui um relacionamento adequado com o Sindicato da Construção Civil. A realidade é que os funcionários têm seu salário descontado para o pagamento da taxa sindical, e não vêem qualquer benefício proporcionado por isto. Muitos deles acham que esse descaso do sindicato é reflexo de um relacionamento inadequado deste com a Construtora Corbetta.

4.2 PROGNÓSTICO

Concluído o diagnóstico situacional, passa-se à elaboração do prognóstico, onde serão definidos a missão da empresa e determinados seus objetivos e estratégias para então formular o plano de ação que atinja os objetivos pretendidos. O sucesso do plano depende de sua constante avaliação, controle e atualização.

4.2.1 Definição da missão da empresa

A missão da empresa estabelece as linhas de orientação nas quais toda a empresa deve basear-se. Para tanto, não basta unicamente definir a missão, mas também divulgá-la a todos os membros da organização, para que todos os esforços sejam convergidos para uma mesma direção.

Desta forma, determinou-se a missão da Construtora como sendo: oferecer imóveis residenciais com qualidade e preço justo, diminuindo o déficit habitacional, gerando empregos com plena adequação e segurança e bem estar social.

4.2.2 Formulação dos objetivos

Os objetivos são definidos para que a empresa possa determinar para onde seus esforços devem ser dirigidos. “São os **resultados** que a empresa deve alcançar, em **prazo determinado**” (VASCONCELOS E PAGNONCELLI, 2001, p. 268).

Os objetivos formulados devem atender as prioridades evidenciadas pela organização, no caso deste estudo, os pontos fracos apontados na pesquisa de clima organizacional.

Assim, foram determinados os seguintes objetivos para a área de Recursos Humanos da Construtora Corbetta:

Objetivo 1 – Aumentar em 15% o índice de satisfação dos funcionários em cada indicador da pesquisa que influenciava negativamente no ambiente de trabalho da empresa, até dezembro de 2004.

Objetivo 2 – Diminuir em 10% o *turn over* da empresa até o final de 2004.

4.2.3 Estabelecimento das estratégias de RH

Para o alcance dos objetivos definidos anteriormente torna-se necessário o estabelecimento de estratégias. É o que a empresa decide fazer ou não fazer para atingir seus objetivos previamente estipulados.

Assim, foram estabelecidas as seguintes estratégias para a Construtora Corbetta:

Estratégia A: Melhorar o grau instrução dos funcionários;

Estratégia B: Implementar um sistema de avaliação e controle dos funcionários nas obras;

Estratégia C: Oferecer condições físicas de trabalho mais adequada para os funcionários;

Estratégia D: Clarear a percepção dos empregados no que se refere à relação empresa x sindicato.

4.2.4 Elaboração do plano de ação de RH

Esta etapa visa o estabelecimento de ações a serem executadas a fim de atingir as estratégias propostas para o alcance dos objetivos definidos. As ações determinadas para o presente estudo são as seguintes:

Estratégia A - Melhorar o grau instrução dos funcionários.

Ação A.1: Oferecer aulas gratuitas nos canteiros de obras para os interessados em concluir o ensino fundamental.

Observando os dados apresentados no Gráfico 01 é constatado que cerca de 70% dos funcionários ainda não concluíram o Ensino Fundamental. Baseando-se nesta informação a ação proposta para reduzir este número é a transformação do alojamento dos funcionários nos canteiros de obras, após o expediente, em salas de aula.

As aulas serão ministradas por pessoas voluntárias, primeiramente captadas na própria organização, três vezes por semana, com duração estimada de duas horas diárias. Será feita uma classificação para igualar o nível de conhecimento dos funcionários. Inicialmente as aulas serão oferecidas para aqueles que apresentarem um grau de instrução inferior a 4ª Série do Ensino Fundamental, posteriormente os "alunos" que já concluíram a 4ª Série serão agregados aos primeiros.

Ação A.2: Subsidiar X% de alguns cursos técnicos.

Ação A.3: Fornecer gratuitamente material escolar para incentivar a participação nas aulas.

Será distribuído o material necessário para que os funcionários possam acompanhar as aulas. Isto inclui um lápis, uma borracha, uma caneta e um caderno.

Estratégia B - Implementar um sistema de avaliação e controle dos funcionários nas obras.

Ação B.1: Estruturar um formulário de avaliação.

O formulário de avaliação será estruturado de maneira objetiva, envolvendo situações cotidianas, para que se possa analisar tanto o desempenho dos funcionários como o andamento das obras.

Ação B.2: Elaborar um processo de aplicação dos formulários.

Os formulários serão aplicados periodicamente, em intervalos regulares de até dois meses com todos os operários das obras. O mestre de obras será o responsável pela aplicação dos formulários com todos os funcionários de sua obra. A avaliação do mestre de obras será feita pelo engenheiro responsável da obra.

Ação B.3: Elaborar um sistema de acompanhamento e controle da avaliação dos formulários.

Para que o formulário de avaliação seja eficaz será implantado um sistema de acompanhamento e controle com bonificações periódicas individuais e grupais. No término de cada obra será feito um apanhado geral da execução do sistema de avaliação. Como gratificação pela provável produtividade alcançada será oferecida uma festa de confraternização.

Esta medida, além de melhorar a avaliação dos funcionários, tem como objetivo diminuir o índice de rotatividade dos funcionários e conseqüentemente diminuir os gastos com a previdência.

Estratégia C - Oferecer condições físicas de trabalho mais adequadas para os funcionários.

Ação C.1: Incrementar o ambiente de trabalho através da melhoria da infra estrutura na obra oferecida aos funcionários.

Serão adquiridos novos utensílios para melhorar a qualidade de vida no trabalho, tais como: bebedouros, aquecedores de marmitta, entre outros. Também ocorrerá uma reestruturação na utilização e manutenção do espaço da obra como um todo. Para isto estarão disponíveis os materiais necessários para higiene e organização do ambiente.

Ação C.2: Conscientizar a importância do uso correto de equipamentos de segurança.

Serão promovidas palestras com profissionais especializados em segurança na construção civil para salientar a importância do uso correto e constante dos equipamentos de segurança bem como os benefícios que estes causam na vida do trabalhador. Além disso, será feito um controle rígido sob os funcionários em relação a utilização dos equipamentos de segurança.

Estratégia D - Clarear a percepção dos empregados no que se refere à relação empresa X sindicato.

Ação D.1: Promover encontros entre os representantes do sindicato e os funcionários operacionais da Construtora Corbetta.

Para os funcionários mudarem a percepção de que a empresa possui um relacionamento inadequado com o sindicato serão promovidos encontros com os

representantes deste nos canteiros de obras a fim de esclarecer a situação. Nestes encontros será apresentada a finalidade da entidade assim como seus direitos e obrigações perante seus filiados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente torna-se cada vez mais necessário à área de RH mensurar e definir suas ações através de procedimentos técnicos que possam amparar ao máximo sua atuação nas organizações. A análise do clima organizacional é uma dessas ações que objetiva conhecer as percepções dos funcionários a respeito de como eles se sentem no seu ambiente de trabalho e nas suas relações com os processos da empresa. O principal objetivo é propor melhorias nos pontos desfavoráveis assim como desenvolver os pontos que são identificados como favoráveis. O interesse da análise é proporcionar o aumento da qualidade de vida no trabalho, buscando a satisfação e motivação dos funcionários.

Uma pesquisa de clima, por si só, já funciona como um agente motivador em sua execução, pois dentro desta ação está intrínseco sentimento de interesse nas opiniões dos envolvidos. Porém, se nada for feito para minimizar as fraquezas do clima, a pesquisa pode cair em descrédito perante os funcionários. Para tanto deve ser elaborado um Plano de Ação que traçará as principais diretrizes de ação frente aos dados obtidos.

O presente estudo limitou-se, da elaboração de um Plano de Ação que propusesse uma série de melhorias para os canteiros de obras da Construtora Corbetta. Este estudo teve como base a pesquisa de clima organizacional realizada em 2002.

Desta forma elaboraram-se uma série de ações que atendessem aos objetivos e estratégias preestabelecidas. Entre elas pode-se citar: oferecer aulas gratuitas nos canteiros de obras para os interessados em concluir o ensino fundamental, estruturar um formulário de avaliação, conscientizar a importância do uso correto de equipamentos de segurança, promover encontros entre os representantes do sindicato e os funcionários da Construtora Corbetta, entre outros.

Neste sentido, acredita-se que este estudo tenha conseguido atender ao objetivo geral proposto, assim como aos demais estabelecidos no primeiro capítulo.

A análise dos resultados da pesquisa de clima feita em 2002 foi apresentada no diagnóstico situacional como as forças e fraquezas da organização. Esta etapa, assim com o processo de planejamento da empresa foi fundamental para a elaboração do plano de ação. No planejamento foram identificados a missão e objetivos atuais da empresa, e posteriormente formulados os objetivos que dariam sustentação para o estabelecimento das estratégias de RH e a elaboração do plano de ação propriamente dito. Devido a este procedimento seguido as ações elaboradas conseguiram uma convergência plena com os objetivos da empresa.

Daqui pra frente, o desafio será o de fazer valer as ações apresentadas, seguindo o plano proposto. Uma análise financeira deverá ser feita para conhecer a real possibilidade de implantação das ações propostas. Visto que a maioria delas não implica em gasto algum à empresa, fica-se praticamente a mercê da boa vontade dos dirigentes da organização.

Outras pesquisas de clima organizacional deverão ser implementadas para tornar este, um processo permanente de melhoria, favorecendo cada vez mais o conceito de clima organizacional da empresa estudada.

REFERÊNCIAS

ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização.** São Paulo: MaKron Books do Brasil, 1997.

ARGYRIS, C. **A integração indivíduo-organização.** São Paulo: Atlas, 1975.

CELINSKI, L. **Guia para diagnóstico de recursos humanos: roteiros e instrumentos.** Petrópolis: Vozes, 1994.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Pearson Education, 1993.

CHAMPION, D. **A sociologia das organizações.** São Paulo: Saraiva, 1979.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Administração nos novos tempos.** São Paulo: Makron Books, 1999.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2.ed. São Paulo, 1997.

COLOSSI, N. **Clima organizacional.** Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991. Texto de uso CPGA/UFSC.

ETZIONE, A. **Organizações modernas**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, M.; FISCHER, R.M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

FRANCO, E.; SANTOS, N. **Ergonomia na construção civil: uma análise do mestre-de-obras**. 1995. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao Século XXI**. São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, D. KANH, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo, Atlas, 1970.

KOLB, A et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise do clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo; Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1994.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RIZZATTI, N. **Análise dos fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implementação do programa de qualidade**. 1995. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. 9. ed. São Paulo: Círculo do livro, 1990.

SOUZA, E. L. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blücher, 1978.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

STONER, J. A. **Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1982.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Habra, 1991.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNOCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa de Administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

Anexo A - Questionário aplicado na pesquisa de clima em 2002



Pesquisa de Clima Organizacional

Esta é uma pesquisa que permitirá a Construtora Corbetta conhecer a opinião, os sentimentos e os fatores que contribuem para satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho da empresa.

Sua opinião real, sobre cada questão, é importante para posteriormente melhorar os pontos fracos da empresa.

Para um resultado mais claro e confiável, pedimos que respondam todas as questões colocando um (x) na alternativa escolhida.

Não é necessário identificar-se.

Seja sincero. Os resultados desta pesquisa são importantes para todos nós.

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 1 ano	Entre 3 e 5 anos	Entre 11 e 20 anos	
Entre 1 e 2 anos	Entre 6 e 10 anos	21 anos ou mais	

2. Qual a sua idade?

Menos de 20 anos	Entre 26 e 35 anos	Entre 46 e 55 anos	
Entre 20 e 25 anos	Entre 36 e 45 anos	56 anos ou mais	

3. Qual o seu nível de instrução?

Analfabeto	
Primário incompleto	
Primário completo	
Ginásio incompleto	
Ginásio completo	
2º grau incompleto	
2º grau completo	
Outros. Qual?	

4. Qual a função que você exerce?

Carpinteiro	Mestre-de-obras	Servente	
Eletricista	Pedreiro	Outro	
Encanador	Pintor		

5. Qual obra você trabalha?

Ed. Borba Gato (Joaquim)	Res. Livia/Daniela (Deoclésio)	
Ed. Fernão Dias Paes (Joaquim)	Res. Mondrian (Seu Nelo)	
Ed. Joaquim Nabuco (Agenor)	Res. Navarra (Jeferson)	
Ed. Mariely	Res. Renata (Oswaldo)	
Res. Lausane (Dirney)	Vicente de Paula Residence (Valmor)	
Depósito	Depósito de ferro	
Sem local definido		

6. Você trabalha por empreitada?

Sim		Não	
-----	--	-----	--

SEGUNDA PARTE: PESQUISA DE OPINIÃO

7. Na Construtora Corbetta existe um bom relacionamento entre meus colegas de trabalho.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

8. Na Construtora Corbetta, as condições de trabalho têm melhorado constantemente.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

9. A Construtora Corbetta reconhece o desempenho dos funcionários.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

10. Considero suficiente o treinamento dado aos funcionários para desempenharem seu trabalho.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

11. Meu superior orienta e distribuiu bem as tarefas entre todos nós.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

12. Tenho orgulho em trabalhar na Construtora Corbetta.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

13. Em comparação a outras construtoras, os salários da Construtora Corbetta são bons.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

14. Eu gosto de participar dos encontros que a Construtora Corbetta oferece para os trabalhadores.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

15. A Construtora Corbetta oferece equipamentos de segurança e máquinas suficientes para realizar um trabalho seguro e com qualidade.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

16. Sinto que a Construtora Corbetta está progredindo dia a dia.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

17. Gostaria que houvessem mais treinamentos para poder melhorar meu desempenho no trabalho.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

18. O meu salário é justo em relação à função que exerço.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

19. Eu participo das atividades desenvolvidas pelo Sindicato.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

20. Percebo que na Construtora Corbetta eu tenho oportunidade de progredir profissionalmente.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

21. Eu gosto do meu trabalho.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

22. Os benefícios que a empresa proporciona aos funcionários são bons.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

23. Sinto-me motivado em trabalhar na Construtora Corbetta.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

24. Percebo que a Construtora Corbetta tem um bom relacionamento com o Sindicato dos Empregados.

Concordo totalmente		Discordo mais que concordo	
Concordo mais que discordo		Discordo totalmente	

TERCEIRA PARTE: SUGESTÕES PARA MELHORIAS

25. O que você gostaria que melhorasse ou mudasse na Construtora Corbetta?

Anexo B - Planilha com as obras entregues

	Obra	Conclusão	Área (m²)	Cidade	Unidades
1	Ed.Leonor	jun/78	2.292,43	Criciúma-SC	17
2	Ed.Ana Lúcia	jan/79	2.293,12	Criciúma-SC	20
3	Ed.Michele	jun/79	1.439,35	Criciúma-SC	12
4	Ed.Dona Antonina	ago/80	1.934,89	Tubarão-SC	16
5	Ed.Carolina	jun/81	1.732,65	Criciúma-SC	16
6	Ed.Andrea	mar/82	7.131,18	Criciúma-SC	56
7	Ed.Roberta	mar/82	2.303,68	Criciúma-SC	23
8	Ed.Aline	jun/82	1.281,60	Criciúma-SC	6
9	Ed.Karina	set/82	8.018,73	Tubarão-SC	57
10	Ed.Viviane	set/82	1.637,66	Criciúma-SC	16
11	Ed.Ana Paula	mar/83	2.982,84	Criciúma-SC	30
12	Residencial Ipanema	set/83	12.783,93	Criciúma-SC	180
13	Ed.Simone	ago/84	4.861,18	Criciúma-SC	36
14	Ed.Vanessa	mai/84	4.059,09	Criciúma-SC	35
15	Ed.Cynthia	jun/86	1.859,22	Criciúma-SC	12
16	Ed.Mariana	out/86	3.175,46	Criciúma-SC	36
17	Ed.Diplomata	jan/87	4.823,40	Criciúma-SC	24
18	Ed.Bahamas	mai/87	1.251,40	Rincão-SC	6
19	Ed.Embaixador	ago/87	4.621,96	Tubarão-SC	21
20	Ed.Imperador	dez/87	3.211,84	Criciúma-SC	21
21	Ed.Elisa	mar/88	1.176,01	Criciúma-SC	12
22	Ed.Caribe	fev/89	1.564,66	Rincão-SC	8
23	Ed.Marina	jul/89	1.213,56	Criciúma-SC	12
24	Ed.Beatriz	ago/89	2.165,88	Criciúma-SC	24
25	Ed.Spazio	ago/89	2.070,90	Criciúma-SC	6
26	Ed.Dona Odete	out/89	918,23	Criciúma-SC	8
27	Ed.Camila	fev/90	1.990,98	Criciúma-SC	18
28	Ed.Gisele	nov/90	335,91	Criciúma-SC	4
29	Ed.Itamaraty	jan/91	6.754,88	Criciúma-SC	30
30	Ed.Riviera	jan/91	4.037,94	Criciúma-SC	28
31	Ed.Patricia	mar/92	2.529,50	Criciúma-SC	28
32	Ed.Dublin	jun/92	2.472,16	Tubarão-SC	16
33	Ed.Juliana	ago/92	974,14	Criciúma-SC	11
34	Residencial Barão de Coubertin	fev/94	1.501,92	Criciúma-SC	4
35	Residencial Classic	jun/94	2.142,38	Criciúma-SC	14
36	Ed.Heloisa	dez/94	3.210,82	Criciúma-SC	28
37	Ed.Ravena	abr/96	2.140,80	Criciúma-SC	8
41	Residencial Flamingo	ago/96	1.863,27	Criciúma-SC	17
39	Ed.Parati	set/96	4.309,64	Criciúma-SC	63
40	Ed.Van Gogh	dez/96	4.183,10	Criciúma-SC	16
41	Ed.Isadora	fev/97	1.256,75	Criciúma-SC	12
42	Ed.Ibiza Residence	abr/97	1.689,08	Criciúma-SC	5
43	Ed.Lyon	mai/97	4.182,43	Criciúma-SC	26
48	Ed.Guarujá	nov/97	2.090,71	Criciúma-SC	31
45	Ed.Egeu	nov/97	1.464,94	Criciúma-SC	12
49	Ed.Peruíbe	mai/98	724,03	Criciúma-SC	11
47	Ed.Leblon	mai/98	4.179,44	Criciúma-SC	43
48	Ed.Júlia	jul/98	1.372,84	Criciúma-SC	26
49	Residencial Bergerac	abr/99	6.414,94	Criciúma-SC	42

50	Ed.Residencial Meller	mai/99	702,44	Criciúma-SC	5
51	Ed.Isabel	jul/99	1.454,26	Criciúma-SC	26
52	Ed.Desembargador	jan/00	2.516,27	Criciúma-SC	21
53	Ed.Zilli	jun/00	885,41	Criciúma-SC	7
54	Ed.Floriano Peixoto	jul/00	3.813,71	Criciúma-SC	15
55	Ed.Verônica	mai/01	1.148,72	Criciúma-SC	21
56	Ed.Vivendas do Imperador	mai/01	1.268,56	Criciúma-SC	6
57	Ed.Valéria	jun/01	1.784,59	Criciúma-SC	21
58	Ed.Francisco Dias Velho	jun/01	1.278,91	Criciúma-SC	15
59	Ed.Mont Serrat	jul/01	2.569,25	Criciúma-SC	8
60	Ed. Bartolomeu Bueno	set/01	1.278,91	Criciúma-SC	15
61	Ed.Thayse	fev/02	2.406,64	Criciúma-SC	35
62	Res.Maria Eduarda	abr/02	3.334,09	Criciúma-SC	36
63	Ed.Antonio Raposo Tavares	abr/02	1.278,91	Criciúma-SC	15
64	Ed.Borba Gato	ago/02	1.278,91	Criciúma-SC	15
65	Ed.Fernão Dias Pais	out/02	1.278,91	Criciúma-SC	15
66	Res.Mondrian	out/02	2.432,40	Criciúma-SC	8
67	Res. Renata	Dez/02	1.702,40	Criciúma-SC	12
68	Res. Lívia	Dez/02	2.208,56	Criciúma-SC	14
69	Res. Daniela	Fev/03	2.000,56	Criciúma-SC	20
70	Res. Gabriela	Abr/03	896,39	Criciúma-SC	10
71	Ed. Mariely	Mai/03	1.600,22	Fpolis-SC	12
72	Res. Navarra	Jan/04	2.424,13	Criciúma-SC	14
73	Ed.Joaquim Nabuco	Jan/04	5.877,41	Criciúma-SC	60
			192.048,01		1487