



FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC CHAPECÓ
Curso de Pós-Graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica
de Pessoas

Diego Savoldi
Neocir Rodrigues Marques

PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL
DE UMA CONSTRUTORA DE MÉDIO PORTE

Concórdia
2013

Diego Savoldi
Neocir Rodrigues Marques

PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CONSTRUTORA DE MÉDIO PORTE

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Nádia Grezzana Mascelani

Concórdia
2013

Diego Savoldi
Neocir Rodrigues Marques

PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CONSTRUTORA DE MÉDIO PORTE

Projeto Integrador apresentado à Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Nádia Grezzana Mascelani (Orientadora) – Faculdade de Tecnologia Senac Chapecó

Verônica Paz de Oliveira – Faculdade de Tecnologia Senac Concórdia

Concórdia
2013

“A melhor maneira de prever
o futuro é criá-lo”

Peter Drucker

DECLARAÇÃO

A empresa PROJTEC CONSTRUÇÕES LTDA, representada neste documento pelo(a) Sr(a). Pedro Somacal, sócio - proprietário autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Projeto Integrador intitulado **Plano de ação para melhoria do clima organizacional de uma construtora de médio porte**, realizado pelos alunos Diego Savoldi e Neocir Rodrigues Marques, do curso de Pós-graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, do SENAC, com o objetivo de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Concórdia -SC, 15 de novembro de 2013

.....
Pedro Somacal

Sócio - Proprietário

TERMO DE COMPROMISSO

Os alunos Diego Savoldi e Neocir Rodrigues Marques, abaixo assinados, do Curso de Pós-graduação *Lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas, realizado nas dependências da instituição Senac – Centro de Educação Profissional de Concórdia/SC, no período de junho de 2012a novembro de 2013, declaram que o conteúdo do Projeto Integrador intitulado de PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA CONSTRUTORA DE MÉDIO PORTE, é autêntico e de sua autoria exclusiva.

Concórdia - SC, 15 de novembro de 2013

.....

Diego Savoldi

.....

Neocir Rodrigues Marques

RESUMO

O principal capital de toda organização são os seus funcionários. Uma empresa que busca manter-se no mercado e conquistar cada vez mais seu espaço precisa investir nos seus recursos humanos. Com o propósito de conhecer melhor os funcionários da Projetec Construções LTDA e saber qual é a visão dos mesmos perante a empresa, aplicou-se uma Pesquisa de Clima Organizacional, que por si só, já funciona como um agente motivador em sua execução, pois dentro desta ação está intrínseco o sentimento de interesse nas opiniões dos envolvidos. Com isso, 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, formulados novos objetivos, estabelecidas as estratégias e elaborado o plano de ação propriamente dito. As constatações que se chega com este trabalho é a necessidade de maior investimento e valorização do setor de RH e também a inserção de metas progressivas a este, a fim de reduzir os indicadores de absenteísmo e rotatividade entre os funcionários.

Palavras chave: Absenteísmo, Rotatividade, Clima e Cultura Organizacional, Treinamento.

ABSTRACT

The main asset of any organization is its staff. A company seeking to remain in the market and conquer your space increasingly need to invest in their human resources. In order to better understand employees Projotec Construction LTDA and know what is the vision of the same to the company, was applied to the Organizational Climate Survey, which in itself already acts as a motivator in its execution, as in this action this intrinsic sense of interest in the opinions of those involved. With this, we conducted a situational analysis which among other things were presented their strengths and weaknesses, focusing specifically on the construction sites of construction studied. According to the weaknesses presented was defined the company's mission, formulated new goals, set strategies and prepared the action plan itself. Findings that comes with this work is the need for greater investment and enhancement of HR and also inclusion of this progressive goals, to reduce indicators of absenteeism and turnover among employees.

Keywords : Absenteeism , Turnover , Organizational Climate and Culture , Training

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização do tema e problema	11
1.2	Objetivos	11
1.2.1	Objetivo geral	11
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	Justificativa	12
1.4	Fundamentação teórica	13
1.4.1	Pesquisa organizacional	13
1.4.2	Clima organizacional	13
1.4.3	As dimensões do clima organizacional	14
1.4.4	Cultura organizacional	18
1.4.5	Características da cultura organizacional	20
1.4.6	Métodos de investigar a cultura organizacional	20
1.4.7	Rotatividade de pessoal	22
1.4.8	Absenteísmo de pessoal	23
1.4.9	Custos x Rotatividade e Absenteísmo	24
1.4.10	Treinamento	24
1.4.11	Fatores críticos de sucesso	25
1.4.12	Compreensão da existência do risco frente aos FCS	26
1.4.13	Programas de incentivo	27
1.5	Metodologia	28
1.5.1	Caracterização da pesquisa	28
1.5.2	Procedimentos de coleta de dados	30
1.5.3	Análise dos dados	30
2	DESENVOLVIMENTO	30
2.1	Objeto de estudo	30
2.1.1	A visão da empresa	31
2.1.2	A missão da empresa	31
2.1.3	Política da qualidade	31
2.2	Diagnóstico organizacional	32
2.2.1	Ambiente externo	32
2.2.2	Ambiente interno	33

2.2.2.1 Absenteísmo.....	34
2.2.2.2 Rotatividade.....	35
2.3 Análise	36
2.3.1 <i>Características gerais dos funcionários operacionais (identificação)</i>	36
2.3.2 <i>Questões de relacionamento</i>	39
2.3.3 <i>Questões de treinamento</i>	42
2.3.4 <i>Salários e Benefícios</i>	44
2.3.5 <i>Motivação</i>	46
2.4 PLANO DE AÇÃO	48
2.5 Análise da viabilidade econômico-financeira das propostas	50
3 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICES	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema e problema

A busca pela compreensão do comportamento dos indivíduos dentro das empresas vem se tornando um importante processo para a transformação dos recursos humanos em elementos que promovam um crescimento mútuo: empresa X funcionário, ou seja: que compartilhem os mesmos objetivos (CORBETTA, 2004).

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. Por sua vez, colabora de forma relevante para que os líderes entendam a personalidade de sua organização e elementos para decisões gerenciais, tendo em vista a ampliação do nível de satisfação e a melhoria dos relacionamentos internos.

A Projotec Construções Ltda., com sede na cidade de Concórdia - SC atua na elaboração na execução de obras comerciais, residenciais e industriais. Possui quase trinta anos de mercado e atualmente conta com aproximadamente duzentos e vinte empregos diretos. Já possui em seu portfólio em torno de 01 (um) milhão de metros quadrados de obras executadas.

Diante deste contexto, como melhorar o desenvolvimento, comprometimento e motivação do capital humano da empresa Projotec Construções LTDA?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de desenvolvimento humano dos funcionários da empresa Projotec Construções LTDA

1.2.2 Objetivos específicos

- Aplicar uma Pesquisa de Clima Organizacional da empresa;

- Criar Plano de Ação para tratar indicadores negativos identificados na Pesquisa de Clima Organizacional;
- Identificar lideranças e competências nas equipes;
- Apontar potencialidades e fraquezas na gestão de pessoas da empresa;
- Identificar os fatores críticos de sucesso na gestão de pessoas na empresa.

1.3 Justificativa

Implantar e estruturar uma área de Recursos Humanos capaz de estabelecer claramente os papéis e responsabilidades de cada função, competências necessárias para seu exercício e a capacitação a ser aplicada aos colaboradores para que toda a engrenagem pudesse funcionar bem, torna-se indispensável em uma empresa que busca permanência e ascensão no mercado competitivo. Além disto, a área de Recursos Humanos deve garantir a motivação e retenção dos talentos, desenvolvendo sistemáticas de remuneração e benefícios adequadas e trabalhando a motivação, integração da equipe e a melhoria dos canais formais de comunicação.

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 melhorar o ambiente organizacional, possivelmente haverá um aumento na motivação e satisfação dos funcionários e conseqüentemente na produtividade e resultados da empresa.

Por acreditarem que sempre é possível melhorar os autores da pesquisa, que também fazem parte da empresa, defendem a ideia do projeto a fim de promover um melhor aproveitamento e retenção da capital humano.

1.4 Fundamentação teórica

1.4.1 Pesquisa organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que pode medir a percepção, o relacionamento e o momento das pessoas em relação ao ambiente de trabalho em que estão inseridas, e para isso é importante conhecer o sentimento que as pessoas têm sobre a empresa e também possui um impacto profundo sobre quanto e como trabalham. Ao responderem uma pesquisa de clima, os funcionários têm a possibilidade de refletir com toda esta interação entre suas características pessoais e também profissionais.

O clima não se determina pelo colaborador, nem pela empresa, e nem pela liderança, mas sim pelo papel que cada um desempenha e também o espaço que ocupam e sua pela influencia. A Administração de Recursos Humanos busca alcançar a satisfação, o desenvolvimento e a motivação dos funcionários na organização entre outros fatores. A organização deve localizar e desenvolver o pleno aproveitamento desses recursos, dispendo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expresso em termos de efetividade e produtividade, com o melhor nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e também geral.

Para isso, precisa diagnosticar o clima organizacional, com o objetivo de saber se os recursos mais importantes estão sendo bem ministrados e encontram-se satisfeitos. O clima afeta o comportamento organizacional que por sua vez, afeta o próprio desempenho e o desenvolvimento da organização, tornando-a menos efetiva, produtiva e competitiva. O clima organizacional nos permite auxiliar no desenvolvimento de atitudes, padrões de comportamento, relacionamento pessoal e profissional, estimulando o grau de satisfação da equipe na busca comum dos objetivos da empresa.

1.4.2 Clima organizacional

Em virtude das várias transformações ocorridas na sociedade atual, às empresas orientam-se por novas formas de administração, visam mais

competitividade, redução dos custos e conseqüentemente buscam maior lucratividade e desenvolvimento. Nesse novo cenário que nos vimos inseridos, a eficiência passou a ser primordial no compromisso dos colaboradores em relação à empresa onde estão inseridos, eles passaram a ter participação ativa e suas opiniões começaram a ser ouvida pelos administradores de forma mais frequente e assertiva. A empresa preocupada com a assertividade cada vez maior passou a possibilitar o desenvolvimento humano através de cursos de aperfeiçoamento para melhorar as técnicas de atendimento ao cliente. Contudo a cultura dos funcionários, influência diretamente em suas ações fazendo parte da empresa e predominando seu caráter empresarial, diante disto, a preocupação com o meio-ambiente também influencia no trabalho, onde as empresas devem atuar cada vez mais em conjunto com instituições que preservam o futuro não só de suas empresas, mas também da qualidade de vida de seus clientes.

Diante disso, Souza (2001) cita que o clima é uma resultante das variáveis culturais, assim entendida como a soma dos valores, dos costumes, das tradições e dos propósitos que fazem com que uma empresa seja singular. Isso é muitas vezes, também chamado de caráter de uma organização. Para Luz (1999), em seu ensaio sobre clima organizacional, chega a afirmar que este é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político e também, na vida particular dos funcionários. Já Bennis (1999) é mais categórico e considera que “clima” significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras como: a sinceridade, os padrões de autoridade e as relações sociais. O clima já foi comparado a um perfume cujo cheiro se pode sentir mesmo sem conhecer os seus ingredientes, embora não seja impossível identificar alguns deles.

1.4.3 As dimensões do clima organizacional

O clima organizacional se dá no meio ambiente das organizações e há dimensões que influenciam este ambiente, como por exemplo, a resistência à mudança, o estresse, a liderança e a motivação.

As organizações criam os estímulos para motivar o funcionário e desenvolver suas percepções. Dimensões do Clima: A dimensão resistência à mudança está diretamente relacionada com as alterações das rotinas de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema. A dimensão estresse está relacionada com as ações rotineiras, o que envolve o relacionamento com as demais pessoas. O estresse afeta a produtividade do funcionário, e pode ser causado tanto por fatores pessoais quanto organizacionais, cabe ao administrador desenvolver ações que amenizem os impactos negativos do estresse.

A dimensão liderança relaciona líder e colaborador, bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores, sua equipe de trabalho, e assim a organização se torna mais eficiente e eficaz. Bons líderes geram mais resultados positivos. A dimensão motivação está mais ligada a aspectos internos do que externos, as organizações podem gerar estímulos externos, mas cada funcionário terá uma percepção se motivando ou não.

O processo no qual se ocorre à mudança, permite compreender quais os obstáculos que surgem quando se faz necessário reconstruir um novo conceito ou uma mudança. Motta (1998) considera que a resistência inibe imposições unilaterais sobre as características das tarefas. Também vê como fonte de crítica e criatividade e de melhor uso das habilidades humanas.

A cultura refere-se aos entendimentos importantes compartilhados pelos membros, como normas valores atitudes e crenças. Motta (1998) nota que em um mundo que visa à eficiência como resultado de disciplina e esforço, falhas na inovação eram explicadas pela inadequação tecnológica ou pela ignorância, indolência ou descaso dos funcionários. As causas mais frequentes da resistência à mudança provêm de receio ao futuro, pois o ser humano opta pelo que lhe é familiar, da acomodação aos status funcional e o medo de perdê-lo e pelo receio do passado, neste caso, pessoas que fracassaram anteriormente dentro da organização tornam-se rebeldes em relação à mudança. Em qualquer mudança é importante envolver todos os funcionários que serão atingidos direta ou indiretamente, e não esperar que os mesmos se adaptem isoladamente a nova mudança. De acordo com Robbins (2000), as fontes de resistência individual à mudança incluem hábito, segurança,

fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo de informações.

Pode-se definir estresse no trabalho como reações físicas e emocionais que ocorrem quando as exigências do trabalho não igualam as suas capacidades, ou as necessidades do trabalhador. O estresse no trabalho pode ocorrer da relação entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho no qual as exigências do trabalho ultrapassam as habilidades do trabalhador para enfrentá-las, podendo acarretar um desgaste excessivo do organismo, interferindo na sua produtividade. Para Chiavenato (1998), os profissionais vivem hoje sob contínua tensão, não só no ambiente de trabalho, como também na vida em geral.

Pessoas que sofrem com estresse no trabalho, geralmente não são produtivas o bastante e se encontram irritadas e deprimidas. No ambiente de trabalho os agentes estressores são os mais variados. No trabalho, atividades sem grande importância, sem significado ou aquelas onde não há razão aparente do por que está sendo feito podem ser extremamente estressantes. As tarefas altamente repetitivas ou desinteressantes também podem produzir estresse. Essas situações de carência de solicitações ou a sensação de falta de significado para as coisas, podem ser altamente estressantes também.

Alguns sinais como dor de cabeça, alterações do sono, falta de concentração, alto nível de irritabilidade, problemas no estômago, descontentamento no trabalho e moral baixa, são sinais de aviso de estresse no trabalho. Bergamini (1997) dá o significado de estresse como qualquer estímulo ou mudança no meio externo ou interno gerador de tensão, que ameaça a integridade sócio psicossomática da pessoa. Também Bergamini (1997) cita que o ritmo da mudança torna-se difícil para adaptação com a aquela rapidez considerada como suficiente às novas descobertas tornando se um ambiente turbulento.

As habilidades de liderança constituem um dos conjuntos de capacidades mais importantes que um mundo em mudança necessita. As descrições de liderança eficaz enfatizam frequentemente o que tem sido adequado em determinado negócio, cultura, ou ambiente. Porém, para Chiavenato (1998), as ações, o estilo ou características que convertem um líder em bom em um determinado contexto podem se tornar ineficazes e até devastadoras em outros contextos. Estudos que dirigem a atenção aos resultados da liderança eficaz destacam que os bons líderes criam uma

visão, mobilizam o compromisso, reconhecem necessidades, etc. Entretanto, não basta simplesmente conhecer estes objetivos, para alcançá-los plenamente é necessário dispor de capacidades e estratégias mentais e comportamentais para colocá-los em prática. As empresas que pretendem alcançar competitividade num mercado que exige cada vez mais produtividade e qualidade devem atentar para a importância de incentivar a liderança nos quadros táticos.

Stoner (1999) cita Liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo e explica que estrutura formal, o estilo de liderança e formas de controle podem determinar um tipo de indivíduo dependente. Sendo assim pode-se notar que o clima organizacional dentro de uma empresa não é algo simples de ser analisado, porque as vezes ele se apresenta defeituoso, nebuloso e sem contornos bem definidos, dificilmente se mostrando claro aos olhos dos administradores que procuram avaliá-lo.

A motivação pode ser entendida como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. É importante considerar que a motivação é interior a cada indivíduo, e, leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinados objetivos. Para Robbins (2000), a motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço é capaz de satisfazer alguma necessidade individual. A chefia que consegue motivar seu pessoal com êxito são aqueles capazes de criar um ambiente com objetivos, isto é, incentivos compatíveis com os motivos, as necessidades específicas dos seus funcionários. Para Stoner (1999) a motivação é a representação dos fatores que provocam canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo. É importante salientar que é preciso aceitar o caráter individual da motivação. Motivação é o conjunto de fatores que impulsionam o comportamento do ser humano ou de outros animais para a realização de um objetivo.

A motivação tornou-se um fator muito importante para as empresas e para as pessoas em geral, em virtude disso, as empresas buscam o estudar as atitudes no trabalho e como seria o aumento da produtividade e diminuição do absentéismo para melhorar a relação no trabalho. Quando a falta de motivação é sentida pelos trabalhadores, esses passam a reduzir a produção.

1.4.4 Cultura organizacional

A Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de normas e leis compartilhadas pelos membros de uma determinada organização. Para Zanelli (2004), cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento. Ao no referir à cultura, ressaltamos que a mesma possui como característica o desenvolvimento de inter-relações entre os membros de um grupo e a capacidade que estes possuem de se adaptar ao meio que estão inseridos. Ferreira e Assmar (2004) citam que pesquisas realizadas no âmbito acadêmico indicam que, mesmo havendo em grande número literaturas que abordam esta temática, é necessário o aperfeiçoamento da sistematização teórico – conceitual, haja vista a multiplicidade de conceituações, paradigmas e enfoque a ele subjacentes.

Desta forma, percebe-se que o enfoque sobre a descrição do que é cultura organizacional é um tema complexo e a ampla compreensão sobre esta nos permite descrevê-la como um conjunto de valores individuais identificados, projetados e compartilhados com os demais membros da organização. Robbins (2005) define cultura como, um conjunto de valores que determinados membros compartilham dentro de uma organização e que possibilita a esta, ser diferente das demais. Chiavenato (2004) realiza o comparativo da cultura organizacional com um iceberg, visto que aquilo que é expressamente manifesto fica fácil identificar. Assim aquilo que é de concreto na organização, como por exemplo, a forma de organização dos objetos.

Tal comparação tem por objetivo indicar que as organizações possuem metodologias específicas que possibilitam ao colaborador apreender a forma como os processos acontecem no ambiente organizacional. Quanto a manifestação da cultura esta pode ser expressa, como por exemplo, pela forma como a empresa se apresenta aos seus clientes. Segundo Luz (2003), a cultura pode ser expressa através do código de ética, declaração da visão, missão e dos valores da organização, dos seus slogans, e finalmente, através do comportamento da empresa e do comportamento dos seus colaboradores, salientamos aqui a influência do meio sociocultural ao qual a organização está inserida.

Para que a cultura da organização seja compartilhada entre os membros que a compõe, faz-se necessário que os gestores estimulem seus colaboradores a alcançarem os objetivos básicos da organização. A compreensão possibilita-nos refletir que tais objetivos, são as atividades essenciais que cada membro da organização deve realizar para o alcance das metas organizacionais.

Segundo Ferreira e Assmar (2004), as organizações devem estimular seus colaboradores a alcançarem os objetivos básicos estabelecidos pela organização, pois quanto mais disseminado os objetivos estiverem mais conhecida à cultura estará, com isso as possibilidades de lucro e bom desempenho terão maiores possibilidades de serem alcançadas, haja vista que o compartilhamento de tais objetivos estará ao alcance de todos. Para Silva e Zanelli (2004), a referência ao termo cultura, indica as carências de um determinado grupo e como este desenvolve um estilo particular de estabelecer relações com o meio interno e externo. O modo de trabalhar de uma organização será determinado pela forma de pensamento dos seus idealizadores.

Luz (2003) complementa que, os valores podem ser compreendidos como balizadores das prioridades que uma organização procura desenvolver para o alcance de seus objetivos. Poder Organizacional, sendo a capacidade de determinar os resultados a serem alcançados dentro da organização. Jogos Políticos são comportamentos onde determinados colaboradores tentam influenciar as decisões por meio de sistemas de poder para atingir os objetivos pessoais em primeira instância sobre os da organização. Ritos são atividades que demonstram na prática como os valores organizacionais foram absorvidos. Também Luz (2003), são atividades rotineiras que uma organização realiza, para atingir um fim, como por exemplo, as admissões. Os Mitos são acontecimentos que por meio das ações, percepções, sentimentos e pensamentos, são manifestos em forma de histórias.

A análise de tais fatores possibilita a organização orientar os indivíduos de uma determinada cultura sobre como estes devem agir, pensar e a tomar suas decisões. Para Silva e Zanelli (2004), os valores pessoais arraigados, o sistema de crenças particular e as certezas que os empreendedores possuem são repassados aos empregados como modos considerados certos de sentir, pensar e agir. Portanto, compreende-se que a cultura organizacional é influenciada por fatores externos e internos ao ambiente em que esta está inserida.

1.4.5 Características da cultura organizacional

As organizações mesmo atuantes no mesmo ramo de produção ou serviço possuem características distintas, assim como cada indivíduo, ou seja, as características são únicas. Desta mesma forma, Chiavenato (2004) cita como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas. As culturas organizacionais possuem como característica serem relativamente estáveis. A maior representatividade sobre a cultura de uma organização consiste sobre como esta é capaz de ser representações simbólicas de crenças e valores subjacentes.

A definição de cultura como a percepção sobre um conjunto de valores mantidos entre os membros de uma organização possibilita estabelecermos correlações de que as organizações não possuem seus valores de forma universal. As características culturais da organização, por serem influenciadas pelos seus membros internos e externos podem possibilitar no seu interior o desenvolvimento de subculturas. Para Morgan (2009), uma das maneiras de visualizarmos a manifestação da subcultura é observando como os colaboradores se comportam, esta identificação é possível de ser realizada quando fazemos parte desta e a observamos de fora para dentro, as características vão ficando cada vez mais evidentes, como por exemplo, o modo de falar, agir com o colega de trabalho e o modo de realizar a rotina. Tais conjuntos são desenvolvidos quando conseguimos identificar as características próprias entre os departamentos desta.

1.4.6 Métodos de investigar a cultura organizacional

A investigação sistemática sobre a cultura organizacional deve compreender fatores que influenciam no desenvolvimento das atividades estabelecidas pelos membros da organização. Luz (2003) descreve que a cultura organizacional influencia todos os colaboradores que fazem parte da organização grupos e indivíduos. Sobre esta perspectiva o instrumento de pesquisa deve possuir perguntas que sejam capazes de identificar a absorção dos valores desta pelos seus colaboradores. A análise da cultura organizacional faz-se importante, pois permite aos gestores, segundo Robbins (2005), dois benefícios, primeiro a visualização de

como os valores da organização está sendo absorvidos, e em segundo, pois reduz o nível de resistência a mudança, possibilitando aos mesmos após a apresentação dos resultados, participarem de modo ativo na execução dos planos de ações. Complementando a ideia de Robbins, Johann (2004) descreve que intervir sobre a cultura organizacional, além de identificar a absorção dos valores, possibilita aos gestores atuarem de forma educativa, instruindo seus colaboradores sobre as expectativas que a organização possui sobre estes. A compreensão do que vem a ser clima organizacional nos é fornecida por este último como sendo reflexo do grau de satisfação ou de ânimo dos colaboradores da organização, em um dado momento.

Todavia, a estruturação de instrumentos para a investigação da cultura deve ser pautada através de informações fidedignas, obtidas de várias fontes. A pesquisa direta com funcionários e a identificação de suas percepções sobre a cultura da organização. Quanto à metodologia utilizada pelos pesquisadores, é válido ressaltar que indiferentemente de qual seja, a mesma poderá captar apenas um momento do tempo pelo qual a organização está vivenciando. Através do exposto, podemos concluir que a cultura e o clima organizacional possuem uma relação de causalidade. Tal relação é expressa segundo Luz (2003), quando se leva em consideração que a cultura é causa e o clima é consequência. Os indicadores podem possibilitar a identificação de indícios de que algo não ocorre sobre as condições esperadas pela organização.

A definição das estratégias permite a organização conhecer de forma total ou parcial o clima da organização. Sobre esta perspectiva somos convidados a focar sobre quais os pontos a serem desenvolvidos nesta ação. Também para Luz (2003), há formas diversificadas para os gestores organizacionais conhecerem o clima da organização, sendo eles as entrevistas de desligamento, o contato dos gestores com seus colaboradores, reuniões com a equipe de trabalho repasse de informações, programa de sugestões e pesquisa de clima. Esta última é que apresenta as características que permitem a organização na identificação dos seus pontos positivos e os pontos a serem desenvolvidos. Para Luz (2003), a pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal.

A estruturação de uma pesquisa de clima envolve algumas etapas, como por exemplo, aquelas citadas por Johann (2004), onde este define alguns passos para o a aplicação da pesquisa de clima, sendo eles, desenvolvimento de um instrumento sistemático para a coleta de dados, preparação dos gestores, população alvo, o instrumento, aplicação da pesquisa, coleta dos dados, tabulação da pesquisa e divulgação dos resultados. Para a estruturação dos planos de ações sobre o resultado da pesquisa de clima, é necessário que a equipe responsável por esta, estruture uma equipe de múltiplos departamentos, onde estes priorizarão as variáveis com menor índice de absorção na organização.

A investigação sistemática sobre a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de projetos que propiciem a saúde e o bem estar dos colaboradores. Para Spector (2002), um grande número de projetos comuns é utilizado em pesquisa organizacional, e cada um deles tem seus próprios pontos fortes e fracos em particular, de modo que nenhum planejamento é, necessariamente, superior aos outros.

1.4.7 Rotatividade de pessoal

À medida que as modificações no mercado de trabalho foram acontecendo, advindas o processo de globalização, muitas empresas passaram a promover a ampliação dos recursos humanos para aumentar resultados, ou incentivaram os desligamentos a fim de reduzir custos com intuito de manterem-se competitivas, a oferta e procura de trabalho aparece com maior frequência e expansão, e a rotatividade de pessoal começa a ser observada com maior intensidade nas organizações. Robbins (2003) observa que os profissionais contemporâneos estão diante de um mercado de trabalho que oferece menos permanência e previsibilidade do que algumas décadas atrás.

Atualmente em muitas empresas essa situação passa a ser um problema preocupante, pois de acordo com Chiavenato (1998), rotatividade dos recursos humanos é a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, sendo que o intercâmbio destas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e saem da organização. Já para Pomi (2005), rotatividade ou Turnover, pode ser definida como sendo termo utilizado para

caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Sendo que os desligamentos podem ocorrer de forma espontânea ou provocada pelas empresas.

A rotatividade enquanto fator de relevância na gestão de pessoas e na administração como um todo, pode ser demonstrado através de índices percentuais que indicam as admissões e desligamentos em relação ao número ativo de pessoal que faz parte da empresa num determinado período. Estes índices podem ser calculados de acordo com o período em que a empresa achar necessário, geralmente são realizados mensalmente, a fim de apresentar as informações com maior atualidade.

Os desligamentos, planejados ou não, vêm gerando certo desconforto aos gestores de pessoal, cabendo a estes proceder novas admissões a fim de manter os recursos humanos para bom andamento dos processos produtivos/organizacionais. A rotatividade deve ser vista dentro das empresas como um fator relevante, pois, o alcance dos resultados desejado, também depende destas variações, uma vez que se verificando altos índices estes, afetarão de maneira significativa o custo do produto. Assim sendo, os gestores preocupam-se na busca de alternativas a fim de suprir os anseios profissionais de seus colaboradores, bem como melhorar qualidade de vida através de incentivos econômicos e sociais.

1.4.8 Absenteísmo de pessoal

Absenteísmo de pessoal é colocado por Marras (2000) como o montante de faltas no trabalho, assim como atrasos e saídas antecipadas em um determinado período. Semelhantemente Chiavenato (1998) define como sendo a expressão usada para designar as faltas ou ausências dos empregados no trabalho. Pode ser analisado em um sentido mais amplo, como a soma dos períodos em que os colaboradores se mantiveram afastados de suas funções laborativas por faltas, atrasos ou outro motivo interveniente. O absenteísmo de pessoal é um fator comum nas empresas, podendo apresentar-se com mais frequência em determinadas organizações.

Geralmente essa frequência e elevação de ausências estão relacionadas aos motivos de doenças comprovadas ou não, motivos familiares ou pessoais, dificuldades ou problemas financeiros, problemas de transporte, baixa nível de motivação, deficiência nas lideranças, políticas inadequadas da organização. Essas problemáticas, geralmente, são os motivos que levam as pessoas a se ausentarem das empresas provocando um ônus muito alto para as organizações, uma vez que, dependendo das proporções, desestabilizam o processo produtivo, com elevações significativas no custo da mão-de-obra, conseqüentemente refletindo no preço final do produto.

1.4.9 Custos x rotatividade e absenteísmo

As organizações buscam a competitividade no mercado oferecendo produtos ou serviços com menor preço, sendo que este é alcançado através da redução nos custos e a maximização do uso de seus recursos. Com isso se torna absolutamente relevante o gerenciamento destes recursos, os custos refletem os recursos que a empresa usa para fornecer serviços ou produtos. Realizando as mesmas coisas com menos recursos e, portanto, menores custos, significa que a empresa está se tornando mais eficiente. O custo é importante pela relação entre o custo do produto e seu preço. Desta forma, administrar e reduzir os custos com rotatividade e absenteísmo é um processo que cabe ao gestor de recursos humanos a fim de que isto possa se refletir no produto final da empresa.

1.4.10 Treinamento

Para Gil (1994), o treinamento nas organizações tem sido desenvolvido com diferentes enfoques. Nas primeiras décadas do século XX, assumiu a forma de adestramento, visando os aspectos físicos do trabalho período coincidentes com a hegemonia da Escola Clássica de Administração. O homem não era tido como um ser identificado com a organização, mas que essencialmente trabalhava em função do dinheiro. Com o aparecimento da Escola das Relações Humanas, o treinamento passou a abranger aspectos psicossociais do indivíduo, visando a capacitação dos trabalhadores para o desempenho das tarefas, mas também com objetivos voltados

para o relacionamento interpessoal e sua integração organizacional. Na época atual, considerada como a era da informação, em que a tecnologia aliada à globalização econômica decreta novas formas de progresso e comunicação, as empresas não têm alternativa a não ser empenharem-se nesta empreitada da modernidade. Para Magalhães e Borges-Andrade (2001), o treinamento pode ser visto como um instrumento administrativo de vital importância para o aumento da produtividade do trabalho, e também como um fator de autossatisfação do treinando, constituindo-se um agente motivador comprovado. Abrange uma somatória de atividades que vão desde a aquisição de habilidade motriz até o desenvolvimento de um conhecimento técnico complexo, incluindo também a assimilação de novas atitudes, bem como modificações de comportamentos em função de problemas sociais amplos.

1.4.11 Fatores críticos de sucesso

O conceito de FCS pode ser descrito como condições ou variáveis que, caso não sejam devidamente gerenciadas, podem causar um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa, considerando seu ambiente de atuação. Há a necessidade deste levantamento, pois, devemos saber quais são as variáveis estratégicas que, se forem afetadas por determinados riscos, estes irão prejudicar as metas empresariais, e por dedução, sua vantagem competitiva. Portanto os Fatores Críticos de Sucesso – FCS são as variáveis que influenciam diretamente o desempenho da empresa, em relação às suas metas empresariais e a manutenção de suas vantagens competitivas.

Dentro deste enfoque, a definição dos FCS, reside no Planejamento Estratégico de cada empresa, devendo, para isso, que o gestor da área de riscos tenha o acesso devido ao extrato do Planejamento Estratégico. Alguns Fatores Críticos de Sucesso se relacionam ao ramo de negócio como um todo, outros são específicos da empresa, outros se referem a determinadas unidades de negócio da empresa. Outros se referem, até mesmo, a gerentes de uma unidade de negócio ou de um departamento.

Um Fator Crítico de Sucesso pode ser desdobrado em diversas ramificações, segundo sua importância. Geralmente devem ser definidos poucos fatores críticos não mais que uma dezena, os quais, por suas características de ramificação, podem

ser desdobrados em questões até o nível de cada processo-chave ou, ainda, até o nível de uma determinada atividade. A focalização estratégica das questões, entretanto, não se perde com a utilização desse método. Ao contrário, ganha-se em alinhamento das ações à estratégia da organização. O desdobramento dos fatores críticos, em árvores de pertinência, permite reconhecer a importância relativa de cada ramificação da árvore e identificar melhor as necessidades de informação por processo-chave, por área funcional.

Em função das frequentes mudanças no ambiente de atuação das organizações, estas deverão rever sistematicamente o conjunto de fatores críticos que monitoram e administram. Tão logo sejam detectados sinais de mudança no ambiente, a organização deve avaliar o impacto estratégico destes sinais. Como resultado, é possível que alguns fatores percam importância ante os fenômenos que se configuram e novos fatores sejam identificados para serem monitorados.

1.4.12 Compreensão da existência do risco frente aos FCS

A identificação dos riscos estratégicos compreende uma fase importante do Plano Diretor de Gestão de Riscos. A partir da fotografia, conseguida através dos cenários, identificação dos fatores críticos de sucesso e do diagnóstico estratégico, temos que identificar quais são os perigos que podem expor os Fatores Críticos de Sucesso. Ou seja, o gestor de riscos precisa saber quais os tipos de perigos que podem prejudicar o desempenho da empresa, através de seus Fatores Críticos de Sucesso. É uma abordagem holística e estratégica, pois o gestor de riscos passa a alinhar toda sua estratégia de prevenção com a estratégia da empresa.

A compreensão dos riscos, ou seja, a sua origem, é imperiosa para a eficácia no tipo de tratamento que a empresa vai optar em realizar. Somente após o entendimento do porquê da existência de cada risco, é que poder-se-á sugerir medidas eficazes para mitigar o risco. O ideal, antes de iniciar o levantamento de riscos, é realizar um benchmarking de processos e recursos internos. O benchmarking pode ser tanto uma descrição do estado atual das operações da empresa, quanto uma descrição das melhores práticas tidas como objetivos. O importante de um benchmarking é a não institucionalização de práticas atuais,

obrigando, pelo menos a cada ano, a empresa rever seus procedimentos e sistemas.

1.4.13 Programas de incentivo

Segundo Chiavenato (2008), não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à remuneração. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades. Nessa visão, a remuneração fixa foi um produto do início do século XX para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo dos funcionários em uma época de estabilidade e de permanência. Era uma época em que tudo se repetia indefinidamente. Hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para programas de remuneração flexível e variável capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas. Os programas de incentivos estão em alta.

Segundo Dutra (2009), a valorização das pessoas é mediada pelas recompensas por elas recebidas como contrapartida de seu trabalho para a organização. Essas recompensas podem ser entendidas como o atendimento as expectativas e necessidades das pessoas: econômicas, de crescimento pessoal, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se através do trabalho.

A questão fundamental na recompensa é como ela deve ser distribuída entre as pessoas que trabalham para a empresa. Normalmente, os critérios utilizados têm como referência o mercado de trabalho e os padrões internos de equidade. As referências do mercado de trabalho são obtidas por informações oriundas de pesquisas específicas ou de contatos com o mercado, como processos de recrutamento e seleção, perda de pessoas para o mercado, contratação de serviços.

As informações do mercado ajudam a empresa a posicionar-se de forma a manter uma relação competitiva, ou seja, aplicar critérios de recompensa que permitam atrair e reter pessoas. Entretanto o mercado é instável, oscila ao sabor das

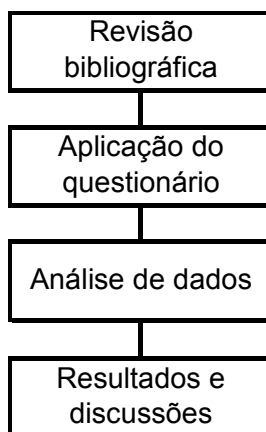
relações de oferta e demanda, e o posicionamento da empresa com base unicamente no mercado é insuficiente. Muitas empresas insistem em manter critérios de recompensa unicamente com base no mercado, mas, pelo fato de essa atitude gerar nas pessoas um grande sentimento de injustiça é difícil mantê-la ao longo do tempo.

1.5 Metodologia

Neste capítulo serão apresentados detalhadamente os procedimentos efetuados para a montagem desta pesquisa, ficando ausente de comentários, uma vez que a análise dos resultados faz parte da próxima etapa.

Como a metodologia é composta por várias fases, e as mesmas seguem uma sequência lógica, foi elaborado um fluxograma (figura 01), que ilustra de forma resumida as principais etapas da pesquisa.

Figura 01 – Fluxograma representativo da metodologia de pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

1.5.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa quantitativa, que tem suas raízes no pensamento positivista lógico, tende a enfatizar o raciocínio dedutivo, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana. Por outro lado, a pesquisa qualitativa tende a salientar os aspectos dinâmicos, holísticos e individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Os métodos qualitativos e quantitativos não se excluem. Embora difiram quanto à forma e a ênfase, os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional capaz de contribuir para a melhor compreensão dos dados, todavia os mesmos não guardam relação de oposição (NEVES, 1996). Com base neste conceito esta pesquisa aplicada se enquadra neste tipo de abordagem de pesquisa, uma vez que utilizou-se métodos quantitativos para extrair dados e métodos qualitativos para explorar seus resultados

O tipo de pesquisa exploratório tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito. Grande maioria destas pesquisas envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). Diante deste pressuposto, este trabalho se enquadra no tipo de pesquisa com o objetivo exploratório, uma vez que extraiu-se as informações dos funcionários que fazem parte da empresa e ao final da mesma será apresentado um diagnóstico da situação do seu clima organizacional.

Para Fonseca (2002), o tipo de pesquisa de levantamento é utilizado em estudos exploratórios e descritivos. Entre as vantagens dos levantamentos, temos o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, e obtenção de dados agrupados em tabelas que possibilitam uma riqueza na análise estatística. As pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Da mesma forma, Gil (2010) acredita que basicamente procede-se a solicitação de informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. Desta forma este estudo possui todas as características de procedimento de um levantamento de pesquisa.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), o tipo de pesquisa participante caracteriza-se pelo envolvimento e identificação do pesquisador com as pessoas investigadas. Com isso, este trabalho de pesquisa apresenta estas características, uma vez que os autores trabalham na empresa estudada.

1.5.2 Procedimentos de coleta de dados

Com o objetivo de conhecer o clima organizacional da empresa estudada foi aplicada uma pesquisa de clima com os funcionários da mesma, conforme roteiro do questionário no Apêndice 1.

O questionário foi aplicado durante os meses de julho e agosto de 2013, em todas as obras e escritório da empresa por um funcionário da área de recursos humanos, que foi inicialmente treinado para tal tarefa.

1.5.2 Análise dos dados

Posteriormente a coleta de todos os dados, efetuou-se uma análise e seleção dos mesmos, a fim de melhor organizá-los.

As informações colhidas dos questionários aplicados foram subdivididas em algumas tabelas, cada uma com itens que possuíam certa semelhança.

Com as tabelas já organizadas, iniciou-se uma investigação de cada item, com uma explicação detalhada através de textos e gráficos. Posteriormente a análise situacional da organização, foram apresentados as estratégias e ações a serem implementadas na empresa.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Objeto de estudo

A Projotec Construções Ltda. (objeto da pesquisa), fundada em 1985 na Cidade de Concórdia - SC atua na elaboração de projetos e execução de obras na Construção Civil em todos os estados brasileiros, mas com foco na região Sul do país. A empresa de médio porte possui sede própria, gerando aproximadamente duzentos e vinte empregos diretos, tendo já em seu portfólio em torno de 01 (um) milhão de metros quadrados construídos. Isso tudo aliado à experiência, faz com que a Projotec tenha como objetivo principal não somente erguer paredes, mas projetar e construir espaços de vida. A empresa trabalha com obras comerciais, residenciais e industriais atendendo todas as classes sociais da região, com obras de alto padrão e também imóveis que se encaixam no programa Minha Casa Minha

Vida do Governo Federal. Também foi uma das primeiras empresas do ramo da construção civil do Estado de Santa Catarina, a implementar o Programa 5S em seus canteiros de obras e a certificação ISO 9001.

INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE A PROJETEC CONSTRUÇÕES LTDA

Razão Social e Endereço: PROJETEC CONSTRUÇÕES LTDA

Rua: Marechal Deodoro, 1140

Edifício Dom Afonso, Sala 601 - Concórdia - SC

CEP: 89.700-000

Fone/Fax: (49) 442-1320

E-mail: projetec@projetec.net

Site: www.projetec.net

2.1.1 A visão da empresa

Ser a empresa referência de liderança no setor de obras civis industriais e residenciais, proporcionando satisfação de nossos clientes, colaboradores e sociedade, através do fornecimento de produtos e serviços da mais alta qualidade.

2.1.2 A missão da empresa

Superar as expectativas dos nossos clientes, sempre conscientes da inserção da empresa na sociedade e na natureza, primando pela excelência em projetos e serviços, através de um trabalho sério e honesto com uma melhora contínua nos processos e no desenvolvimento humano.

2.1.3 Política da qualidade

Atender as expectativas dos nossos clientes, elevando o nível de qualidade na elaboração de projetos e execução de obras, com melhoria contínua nos processos e capacitação dos colaboradores.

2.2 Diagnóstico organizacional

2.2.1 Ambiente externo

O mercado da construção civil passou por um período de estagnação de quase vinte anos, iniciado por volta da década de 90. Durante alguns anos o número de empreendimentos em execução não era significativo, se comparado a períodos anteriores a esta data, gerando uma demanda reprimida e contribuindo para o aumento do déficit habitacional no país.

A partir de meados de 2006 houve uma inversão desse panorama. Ocorreu um aumento na procura por unidades habitacionais, seguida por um crescimento, poucas vezes visto, na oferta de unidades prontas e até mesmo em planta. Esse crescimento foi provocado por um maior otimismo na economia nacional, redução da taxa de juros e maior disponibilidade de financiamentos, além de incentivos orientados ao setor da construção civil.

O aumento da procura por edificações, acabou gerando um crescimento desenfreado no setor, que não teve tempo suficiente de assimilar com tanta rapidez essa evolução. Áreas como gestão de pessoas passaram para um segundo plano, onde produzir a qualquer custo passou a ser o objetivo principal das empresas.

Esta realidade da indústria da construção civil, onde as empresas precisam se tornar cada vez mais competitivas, para conquistar ou manter o seu lugar no mercado a qualquer custo precisa ser repensada, uma vez que a mesma, por tratar-se basicamente da prestação de serviços, depende diretamente da mão-de-obra de pessoas que, quanto maior e mais qualificada, melhor para a empresa, pois garante seu sucesso diante do mercado. Porém, não é isso que está acontecendo. Além de escassa, a mão-de-obra apresenta-se desqualificada, e um dos grandes motivos é o desinteresse das organizações em investir em pessoas.

Melhorar as condições de trabalho, assumir novos modelos de gestão e satisfazer na medida do possível o anseio dos trabalhadores, é o caminho que possibilitará a obtenção do aumento da qualidade do produto final e a longevidade da companhia.

A partir do momento em que os recursos humanos passam a ser o principal agente e beneficiário das atividades que a construção civil engloba, novas tecnologias serão mais bem aproveitadas e, tantas outras surgirão em função das

necessidades, tanto de clientes como de colaboradores, já que os seres humanos fazem a diferença.

Com frequência, os administradores e empresários subestimam a necessidade de uma preparação adequada dos seus recursos humanos. Por outro lado, as crescentes exigências dos trabalhadores por melhorias nas condições de trabalho vêm provocando mudanças também nas relações capital/trabalho, pressionando, cada vez mais, os escalões dirigentes das empresas, forçando-os a evoluir, buscando compreender a cultura, as necessidades e os anseios da classe trabalhadora, como forma de assegurar o atendimento das metas e objetivos organizacionais (SEBRAE/RS, 1994).

Numa época em que se discute amplamente em nosso país questões ligadas a qualidade e à produtividade, em que se criam novos meios de defesa do consumidor e as indústrias são cobradas a demonstrar sua eficiência, torna-se ainda mais importante a discussão sobre a gestão da mão-de-obra na Indústria da Construção Civil.

Segundo Chiavenato (2008), as denominações variam, mas o endereço é único: gerenciar pessoas tornou-se uma atividade completamente diferente do que se fazia há poucos anos. A gestão de pessoas é uma função estratégica demais para ficar centralizada e monopolizada nas mãos de poucos especialistas que atuam simplesmente na esfera tática ou operacional. O talento humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio, pois é o talento essencial para a sua preservação, consolidação, sucesso e sustentabilidade. Assim, a área esta se tornando estratégica e inspiradora.

Para França (2008), uma das principais preocupações do administrador consiste em descobrir novas formas de promover a motivação e a satisfação no ambiente de trabalho, como intuito de integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais.

2.2.2 Ambiente interno

A realidade verificada na empresa apresenta as mesmas características do mercado atual em geral quanto ao déficit de mão-de-obra, principalmente qualificada. As obras apresentam cronogramas cada vez mais curtos, requerendo

assim uma concentração total na produtividade e a qualificação dos recursos humanos acabam ficando a desejar.

Quanto ao setor de recursos humanos da Projotec, o mesmo está centralizado na sede da empresa e tem seu foco voltado para os processos de admissão e demissão de funcionários. O desenvolvimento de pessoas e equipes ocorre diretamente na obra, geralmente acompanhados por mestre de obras, que apesar do empenho não tem todos os subsídios necessários para um correto crescimento dos recursos humanos da empresa.

Com quase 30 anos de mercado, a Projotec conta atualmente com uma equipe de líderes que teve sua formação, quase que em totalidade desenvolvida internamente. Com isso, mesmo com as dificuldades que o mercado apresenta consegue manter sua equipe com um nível de qualidade elevado.

Somado a isso, a empresa sempre busca novos desafios, com a reimplantação de programa de qualidade PBQPH, onde processos serão efetivados, padronizados e desenvolvidos de maneira a manter a excelência no seu produto final.

Objetivando manter a empresa competitiva no mercado, é notória a necessidade da implantação de processo de desenvolvimento humano, para captação, retenção, qualificação e crescimento dos funcionários na empresa, seu principal capital. Com isso motivar uma equipe inteira de trabalho não é uma tarefa fácil, mas necessária, para a redução dos índices de acidentes de trabalho, de desperdício, absenteísmo, rotatividade, enfim, para a sobrevivência da empresa no mercado.

Todavia, não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à remuneração. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

2.2.2.1 Absenteísmo

Os dados verificados na empresa, quanto ao absenteísmo são altos, principalmente se comparados aos índices adequados para o setor, que estão em torno de 2,5% a 3,0% ao mês, segundo informações da CSB Brasil (2013). Abaixo

estão os indicadores verificados na empresa durante os meses de junho a setembro de 2013:

Tabela 01 – Media de absenteísmo verificado na empresa

Mês	Absenteísmo	
	em horas	%
jun/13	2971	4,40%
jul/13	4728	7,00%
ago/13	5417	8,03%
set/13	5979	8,86%
Media	4773,75	7,07%

Fonte: dados da empresa (2013)

Este índice representa um custo elevado na folha salarial, ou seja, em termos percentuais acaba refletindo em quase 12% do custo total com mão-de-obra, ou R\$ 25.863,14 mensais em média.

Tabela 02 – Custo médio com absenteísmo verificado na empresa

Mês	Absenteísmo	Funcionários			Custo (R\$)
	%	Efetivo médio	Dias faltantes	Custo médio diário	Custo total
jun/13	4,40%	239	315,59	R\$ 48,25	R\$ 15.227,04
jul/13	7,00%	250	525,33	R\$ 48,25	R\$ 25.347,33
ago/13	8,03%	251	604,30	R\$ 48,25	R\$ 29.157,30
set/13	8,86%	263	698,88	R\$ 48,25	R\$ 33.720,90
Media	7,07%	250,75	536,02	R\$ 48,25	R\$ 25.863,14

Fonte: dados da empresa (2013)

2.2.2.2 Rotatividade

Os dados verificados na empresa, quanto à rotatividade apresenta valores expressivos. A tabela abaixo demonstra o índice de rotatividade durante os meses de junho a setembro de 2013:

Tabela 03 – Media de rotatividade verificado na empresa

Mês	Rotatividade		
	Admissões	Demissões	Turnover (%)
jun/13	26	15	8,20%
jul/13	39	38	15,40%
ago/13	45	33	15,60%
set/13	34	38	14,40%
Media	36	31	13,40%

Fonte: dados da empresa (2013)

De acordo com a CSB Brasil (2013), a rotatividade média do setor esta em torno de 8%, ou seja, o índice verificado na empresa esta acima do adequado. Esta rotatividade alta gera um custo para a empresa de 18% sobre a folha salarial, ou seja em torno de R\$ 40.000,00/mês em média.

Tabela 04 – Custo médio com rotatividade verificado na empresa

Mês	Turnover (%)	Turnover (pessoas)	Custo por funcionários (médio)			Custo (R\$)
			Administrativo	Recisórios	Total	
jun/13	8,20%	19,60	R\$ 136,50	R\$ 1.050,00	R\$ 1.186,50	R\$ 23.253,03
jul/13	15,40%	38,50	R\$ 136,50	R\$ 1.050,00	R\$ 1.186,50	R\$ 45.680,25
ago/13	15,60%	39,16	R\$ 136,50	R\$ 1.050,00	R\$ 1.186,50	R\$ 46.458,59
set/13	14,40%	37,87	R\$ 136,50	R\$ 1.050,00	R\$ 1.186,50	R\$ 44.935,13
Media	13,40%	33,78	R\$ 136,50	R\$ 1.050,00	R\$ 1.186,50	R\$ 40.081,75

Fonte: dados da empresa (2013)

2.3 Análise

Com o objetivo de saber o que o funcionário está pensando sobre a empresa e o seu ambiente de trabalho, assim como identificar pontos fortes da empresa e pontos negativos que precisam ser melhorados, foi aplicado uma pesquisa de clima organizacional para todos os funcionários da empresa, apenas colaboradores que faltaram ou que estavam afastados não fizeram parte da mesma.

A pesquisa foi subdividida em eixos que representam questões essenciais para esta avaliação: Identificação do funcionário, questões de relacionamento, questões sobre treinamento, salários/benefícios e motivação.

2.3.1 Características gerais dos funcionários operacionais (identificação)

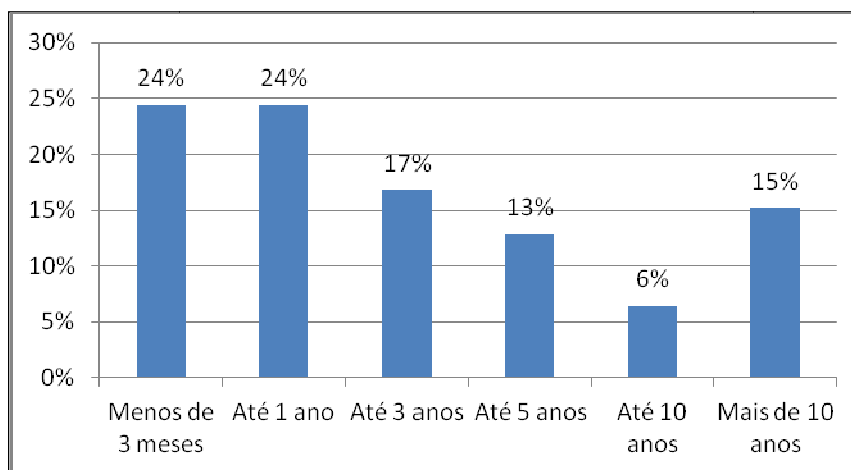
A empresa não possui um organograma funcional definido, mas, observando seu funcionamento identificam-se as seguintes áreas funcionais: diretoria, setor pessoal, financeiro, compras, engenharia e produção. A Projotec é uma empresa pequena com alto grau de centralização. Quase todas as decisões, depois de discutidas pelas respectivas áreas são aprovadas pelos diretores da empresa.

Os funcionários operacionais (mestre de obras, carpinteiro, pedreiro, almoxarife, meio-oficial, servente, operador de guincho, ferreiro e motorista) da Projotec estão distribuídos entre oito obras que a empresa possui na região oeste de

Santa Catarina. A sede da empresa esta em Concórdia/SC, onde se concentra a maior parte das obras e também a estrutura administrativa e de engenharia.

O gráfico 01 apresenta que aproximadamente 48% dos pesquisados trabalham na empresa a menos de um ano, o que vem ao encontro com uma das características do setor da construção civil, a alta rotatividade dos funcionários.

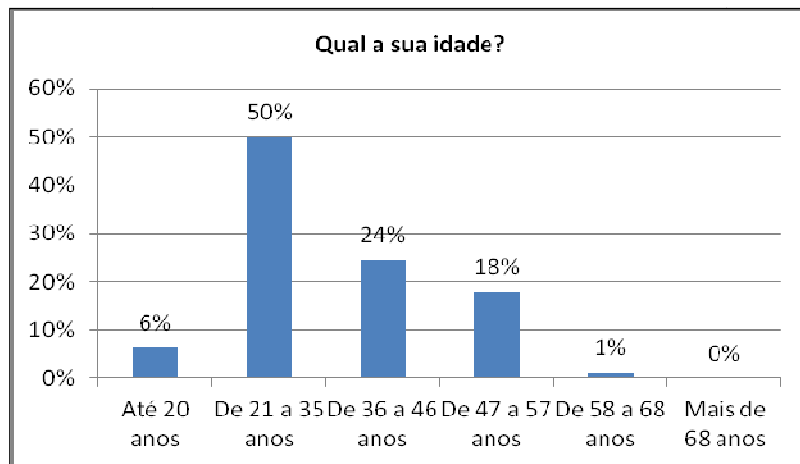
Gráfico 01 – Tempo de serviço dos funcionários na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Da mesma forma, a Projotec tem no seu corpo funcional, pessoas consideravelmente jovens, 6,0% dos funcionários tem idade inferior a 20 anos, 50% com idade entre 21 e 35 anos e 24% com idade entre 36 e 46 anos, ou seja, em torno de 80% dos funcionários tem idade inferior a 46 anos, o que reflete numa média de idade baixa. Como algumas áreas da construção civil exigem esforço físico elevado, esta faixa etária é mais comum nos canteiros de obras. Apenas 1% dos funcionários apresentam idade superior a 58 anos.

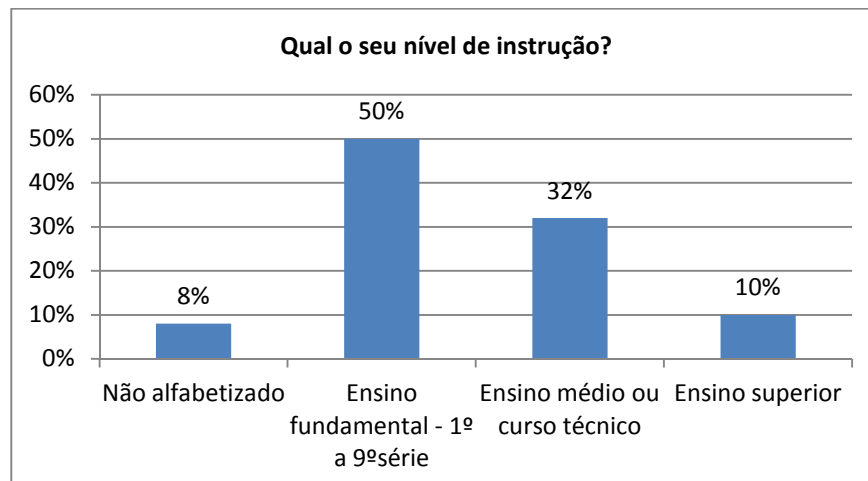
Gráfico 02 – Idade dos funcionários da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

De acordo com o gráfico 03, a maior parte dos funcionários pesquisados não chegou a cursar o ensino fundamental, apenas 32% cursaram o ensino médio, sendo que 8% pessoas nunca estiveram na sala de aula, compondo assim a população analfabeta. Quanto ao ensino superior, apenas 10% da população cursou ou está cursando.

Gráfico 03 – Grau de instrução dos funcionários da empresa

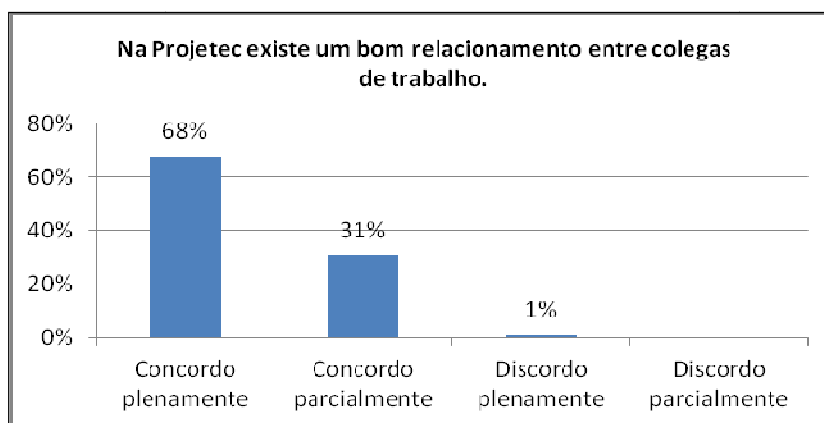


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

2.3.2 Questões de relacionamento

Na questão de relacionamento entre colegas de trabalho na empresa, a maioria dos entrevistados, 68%, concorda totalmente que existe um bom relacionamento. Apenas 1% das pessoas discordam totalmente dessa afirmativa. Esse é um dado positivo para a empresa que consegue garantir um bom ambiente de trabalho para grande parte dos funcionários. Entretanto, 31% estão parcialmente insatisfeitos com o ambiente de trabalho, esse é um ponto negativo e deve ser melhorado, pois gera absentismo e rotatividade elevada.

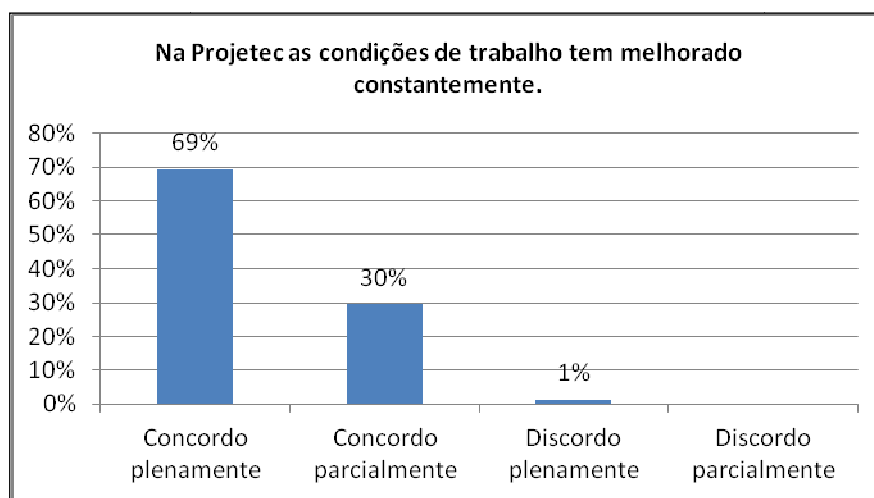
Gráfico 04 – Grau de instrução dos funcionários da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto às condições de trabalho na empresa, 69% dos entrevistados afirmaram que vem melhorando constantemente, já 30% também concordam com a afirmativa, ainda que não completamente. Um percentual pequeno (1%) de entrevistados discorda totalmente da questão, conforme gráfico 05. Este é um ponto forte da empresa, uma vez que percebe-se a preocupação da mesma com a melhoria contínua das condições de trabalho para o funcionalismo.

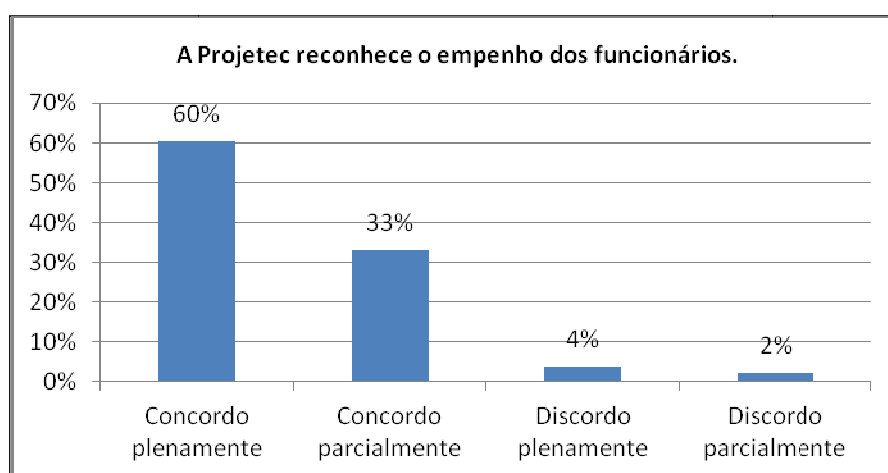
Gráfico 05 – Melhoria nas condições de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O reconhecimento pelo desempenho no trabalho é confirmado plenamente por 60% dos funcionários, conforme o gráfico 06, somados aos 33% do total acreditam ser reconhecidos parcialmente pelos seus serviços, percebe-se que este panorama retrata um uma autoestima elevada no trabalho. É notório que o ser humano é movido por desafios e precisa de reconhecimento constante para continuar motivado, sendo assim esse é um ponto que precisa ser mantido e constantemente avaliado pela empresa em estudo.

Gráfico 06 – Reconhecimento do empenho dos funcionários

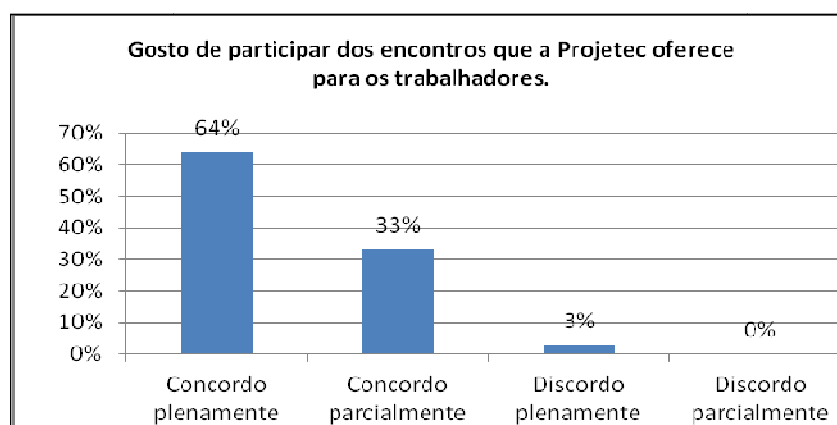


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Indo ao encontro de uma melhor integração entre os funcionários, assim como de seus familiares, a empresa oferece aos trabalhadores encontros anuais, sempre no mês de dezembro. O número de faltantes fica abaixo de 10%, isso comprova que é um elemento de integração aprovado pelos funcionários.

Esta informação é importante e deve ser mais explorada pela empresa, em outros encontros comemorativos ou não, para fins de integração e também inserir treinamentos ao efetivo. O gráfico 07, ilustra que 97% dos funcionários gostam e participam dos eventos da empresa.

Gráfico 07 – Participação dos funcionários nos eventos da empresa



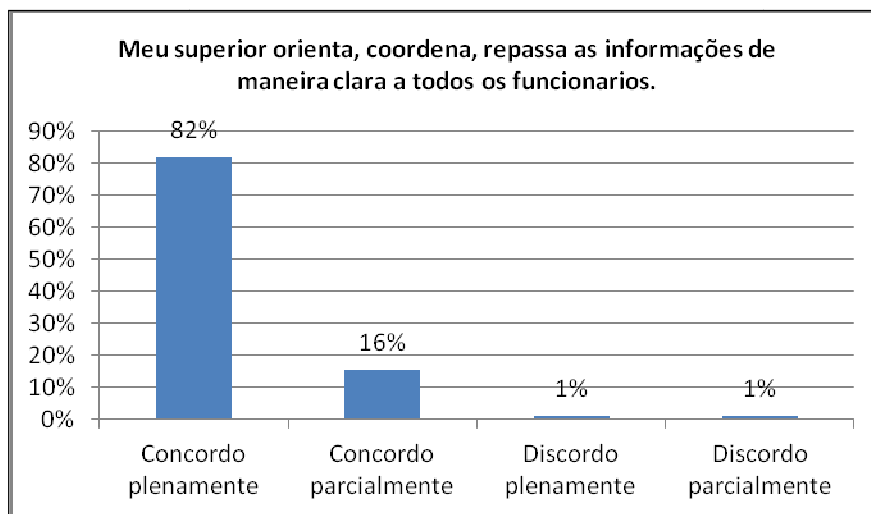
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Já quanto à questão de chefias diretas, a orientação e coordenação de informações de maneira clara a todos, um índice expressivo da população entrevistada (82%) 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 ou arquiteto, responsável pela inspeção e bom andamento de uma ou mais obras da empresa.

Quanto às áreas administrativas, RH e compras, o superior direto fica por conta dos diretores da empresa.

Gráfico 08 – Aprovação do seu superior imediato

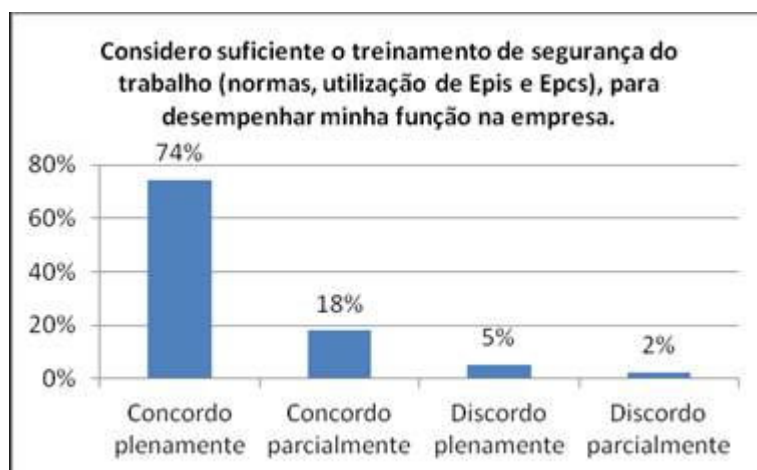


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

2.3.3 Questões de treinamento

Ao serem questionados se consideram suficiente o treinamento de segurança do trabalho (normas, utilização de EPIs e EPCs), para desempenhar sua função na empresa, os funcionários entrevistados responderam que consideram suficiente o treinamento (74%), já 18% tendem a concordar com a afirmativa apresentada, ainda que não concorde plenamente e uma pequena minoria discorda parcial ou totalmente da afirmação (7%). Esse é um ponto positivo, pois se percebe que a empresa investe em treinamento e segurança dos seus funcionários.

Gráfico 09 – Aprovação dos treinamentos aos funcionários

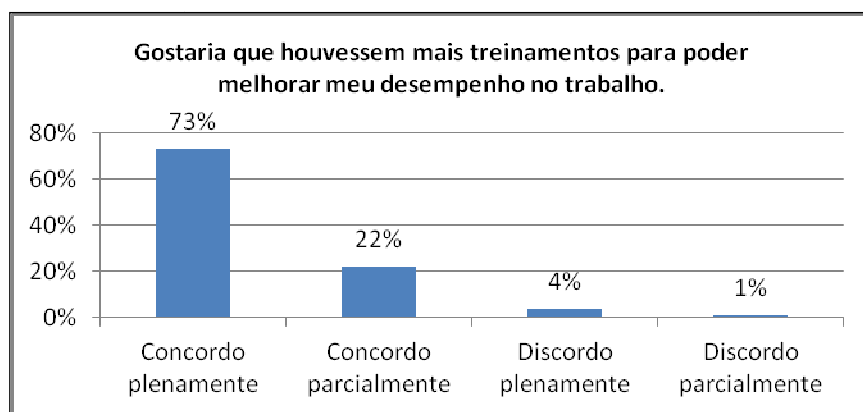


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

No gráfico 10, percebe-se que um grande percentual dos entrevistados (73%) gostariam que houvesse mais treinamentos na empresa, para a melhoria de seu desempenho profissional. Apenas 4% dos entrevistados não demonstram algum interesse no assunto.

Este é um elemento que demonstra que os funcionários já perceberam a importância dos treinamentos para seu crescimento profissional, seja este de segurança no trabalho, de melhoria de produtividade, de implantação de novos sistemas construtivos ou utilização de novos equipamentos.

Gráfico 10 – Percepção sobre os treinamentos a funcionários

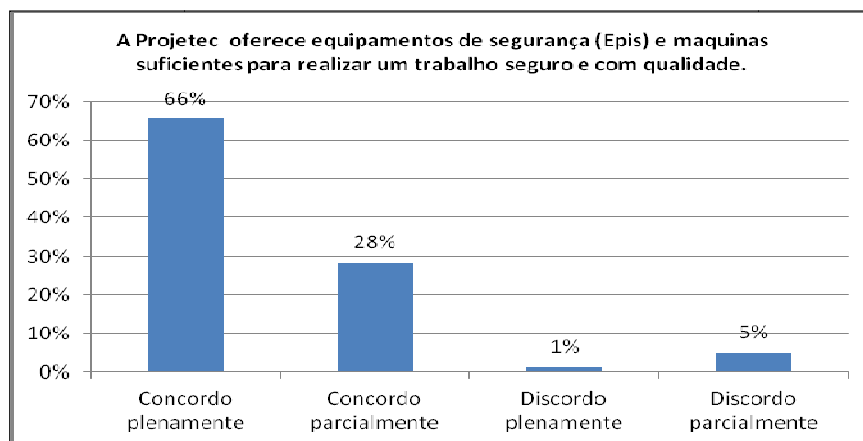


Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Quanto à questão de equipamentos de segurança no trabalho, de acordo com o gráfico 11, em torno de 66% dos entrevistados consideram suficientes as máquinas e os equipamentos de segurança oferecidos para realizar o trabalho com segurança e qualidade.

Isso demonstra que a preocupação que a empresa tem com a segurança do trabalhador é verificada pelo próprio funcionário no seu dia-a-dia.

Gráfico 11 – Equipamento de segurança (EPI e EPC)



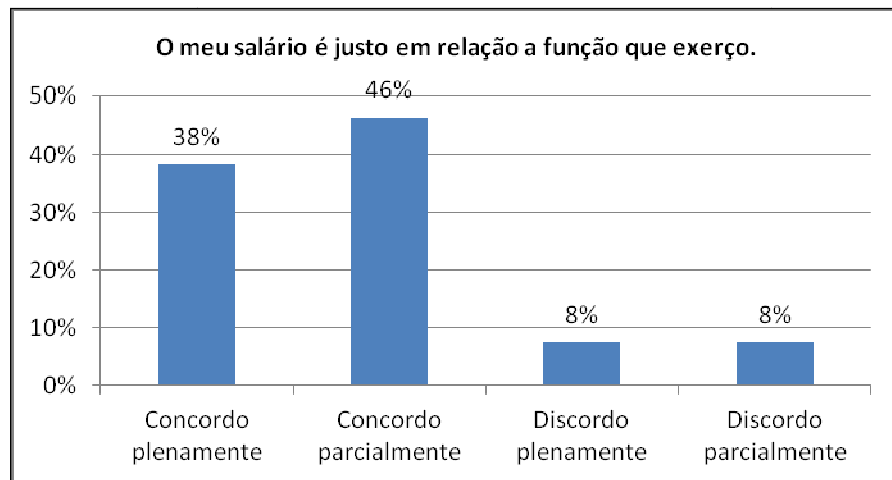
Fonte: Dados da pesquisa (2013)

2.3.4 Salários e benefícios

Quando questionados sobre o salário, os funcionários apresentaram certo contentamento, pois quase 38% dos trabalhadores considera o salário que recebe é proporcional à função que exerce, ainda 46% considera parcialmente justo. Apenas 16% dos trabalhadores acredita que o salário que recebe hoje não é compatível com o mercado.

Sabe-se também que esta década o mercado da construção civil esta aquecido, a demanda elevada reflete em maior procura pela mão-de-obra e consequentemente os salários disparam. Somado a isso, a informalidade é um grande concorrente das empresas deste ramo, sendo assim o descontentamento inicial pelo salário pode até ser justificado pela grande oferta de vagas de mão-de-obra existente em todo o país.

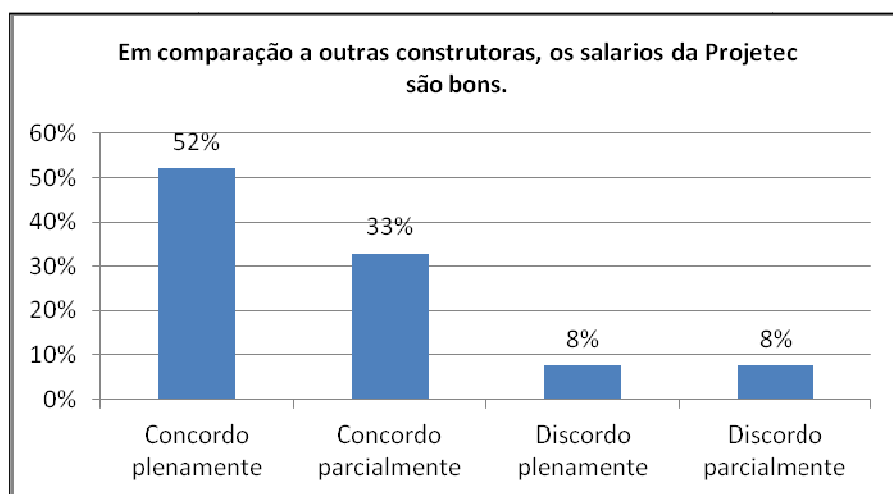
Gráfico 12 – Salário em relação à ocupação



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os entrevistados, quando questionados sobre se os salários que a empresa paga são bons se comparado com outras construtoras, quase 52% tendem a concordar totalmente, e 33% concordam, mas não completamente. Ou seja, mais da metade da população participante (85%) acham que, os salários que a empresa paga é pelo menos similares ou superiores aos de outras empresas do mesmo ramo. Isso demonstra que os salários estão de acordo com o mercado formal, seria desleal se comparássemos com a informalidade.

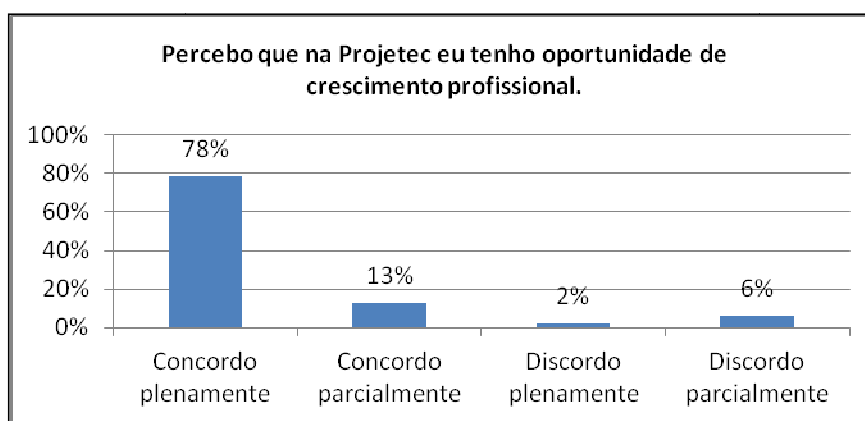
Gráfico 13 – Salário em comparação com outras empresas do mesmo ramo



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Segundo o gráfico abaixo, 78% dos entrevistados acreditam que na Projetec, eles têm oportunidade de progredir profissionalmente. Mais 13% concordam com essa afirmação ainda que não em sua totalidade. Com isso, mais de 90% da população entrevistada confia na empresa para progredir em sua carreira profissional, esse é um ponto forte e que deve ser explorado e divulgado.

Gráfico 14 – Crescimento profissional na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

2.3.5 Motivação

Outro dado satisfatório desta pesquisa, tanto para a empresa, quanto para a população estudada é que aproximadamente 82% dos entrevistados, conforme gráfico 15, se agradam do trabalho que desempenham. Esse é um importante fator para o favorecimento do clima organizacional da empresa e do crescimento mútuo.

Gráfico 15 – Gosta do trabalho que desempenha



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Referente ao questionamento se o trabalhador percebe que a empresa está progredindo dia-a-dia, a maior parte dos entrevistados (80%) nota este progresso. Este fator representa motivação, uma vez que o ser humano é movido por desafios, com isso o progresso gera curiosidade ao funcionário e o motiva a crescer e permanecer na empresa. Uma margem pequena dos respondentes, 5% se mostra contrária a afirmativa.

Gráfico 16 – Progresso da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Em torno de 86% dos entrevistados sentem orgulho de trabalhar na construtora. 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, uma vez que a cultura da empresa esta aprovada e consequentemente perseverada pelos seus funcionários.

Gráfico 17 – Orgulho em trabalhar na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

2.4 PLANO DE AÇÃO

De acordo com o panorama apresentado pela pesquisa de clima organizacional, observou-se que os pontos fortes da empresa sobressaem-se em praticamente todos os gráficos, entretanto, indicadores de absenteísmo e rotatividade não apresentam os mesmos resultados positivos que a pesquisa.

Sabe-se que a rotatividade e absenteísmo no setor como um todo é elevada, uma vez que a demanda por funcionários qualificados na região é alta devido à inúmeras construtoras terem tido um crescimento expressivo nos últimos anos, gerando com isso um aquecimento do mercado da construção civil local.

Da mesma forma, a pesquisa relatou que a maior parte dos funcionários que estão na empresa hoje são jovens, isso pode indicar que muitos estão nesta função apenas para custear seus estudos ou almejar um trabalho mais leve e com remuneração superior para seu futuro.

Contudo, a empresa, para manter-se competitiva no mercado, precisa reduzir custos, principalmente com situações que podem ser melhoradas e melhores desenvolvidas pela companhia. No caso desta pesquisa, metas como redução do absenteísmo e rotatividade devem ser implantadas pelo setor de RH.

Já quanto à empresa, sugere-se que busque desenvolver melhor o setor de RH com treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e capacitação, melhoria de processos e desenvolvimento da equipe. Através disso, a diretoria pode definir metas para

reduzir indicadores de absentismo e rotatividade, que em média estão custando para a empresa em torno de R\$780.000,00/ano. Possivelmente, situações simples e bem articuladas tendem a reduzir estes índices consideravelmente, com custo baixo e alta eficácia.

Para o setor de RH, sugere-se que sejam tomadas algumas ações a fim de atingir as estratégias propostas para o alcance dos objetivos definidos. As propostas deverão partir do próprio setor, através de uma análise de necessidade e viabilidade, posteriormente apresentada à diretoria, e após aprovação, deverão ser implantadas na empresa, onde o comprometimento de todos é fundamental.

De acordo com os dados levantados pela pesquisa, podem-se elencar algumas ações a serem tomadas pelo setor de RH a fim de reduzir os indicadores verificados na pesquisa:

- Melhorar o grau instrução dos funcionários, através de um subsídio de X% de alguns cursos técnicos na área, através de parceria com Senai, prefeitura, Sinduscon, Crea/SC entre outros, promovendo assim um crescimento do profissional que pretende continuar na área.
- Promover cursos técnicos, com a utilização do conhecimento dos profissionais que atuam pela empresa. Desta forma, engenheiros e arquitetos podem repassar seus conhecimentos aos funcionários, assim como mestres de obra podem treinar e despertar o interesse dos demais profissionais em capacitar-se para conseguir promoções em sua carreira;
- Estudar e incorporar na cultura da empresa a questão de participação nos lucros anuais. Este elemento é muito importante e motiva o funcionário a buscar resultados melhores para empresa, o que reflete no aumento dos seus ganhos financeiros. Regras e decisões deverão ser bem avaliadas e cumpridas a fim de evitar desconfiança e descrédito dos funcionários.
- Incrementar o canteiro de obra através da melhoria da infraestrutura e organização oferecido aos funcionários, onde serão adquiridos novos utensílios, área de descanso e convivência para melhorar a qualidade de vida no trabalho.
- Estudo e implantação de um plano de saúde aos funcionários, com o objetivo de demonstrar que a empresa também se preocupa com a saúde

de quem faz parte dela. Deverá ser aprofundado o estudo de viabilidade e adesão dos funcionários;

- A fim de reduzir o absenteísmo, promover uma campanha entre os funcionários e, através de regras, gratificar quem é assíduo com cesta básica mensal ou qualquer outro prêmio;
- Promover campanhas e confraternizações entre os funcionários, a fim de estimular uma integração ainda maior entre eles, podendo assim descobrir lideranças ocultas e fazer com que os mesmos tenham uma identificação com a empresa.
- Definição de um plano de carreira claro e objetivo, onde o funcionário sabe o caminho que tem que percorrer para conquistar uma promoção no emprego. Juntamente com o plano de carreira, deverá ser desenvolvido um plano de salários.
- A fim de elevar o grau de comprometimento com o programa de qualidade aderido pela empresa (PBQPH), estimular e desenvolver lideranças dos funcionários das obras. O objetivo principal do programa é elevar a qualidade nos serviços, mas também pode se tornar uma fonte de estímulo ao crescimento profissional do funcionário através do envolvimento do mesmo com assuntos do setor.

2.5 Análise da viabilidade econômico-financeira das propostas

Foi realizada a análise dos dados onde constatou-se que a rotatividade da empresa está em torno de 8% que gera um custo médio mensal de R\$ 40.000,00/mês. Quanto ao *turnover* que também está acima da média, o custo mensal é de R\$ 25.000,00. Esses indicadores refletem um custo mensal para a empresa de R\$ 65.000,00.

Estes indicadores também influenciam na produtividade dos recursos humanos da empresa. Com um faturamento médio mensal de R\$ 300.000,00 em mão-de-obra, a baixa produtividade impacta diretamente nos resultados financeiros.

Pretende-se com este trabalho, reduzir em 10% a rotatividade e o absenteísmo e ainda melhorar a produtividade da empresa em 5%. O período de análise do projeto é de 12 meses e a TMA é de 1,5%.

2.4.1. Investimento Fixo

Discriminação	Quantidade	Valor Unitário	Total
Treinamentos - 1 por semestre (2 no total)	2	R\$ 10.000,00	R\$ 20.000,00
Ociosidade de Mão-de-obra durante treinamentos	300	R\$ 80,00	R\$ 24.000,00
Total			R\$ 44.000,00

2.4.2. Receitas / Economias geradas

Quantidades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10
Absenteísmo	53,60	53,60	53,60	53,60	53,60	53,60	53,60	53,60	53,60	53,60
Rotatividade	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38
Produtividade	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Valor Unitário	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10
Absenteísmo	R\$ 48,25	R\$ 48,25	R\$ 48,25	R\$ 48,25	R\$ 48,25	R\$ 48,25	R\$ 48,25	R\$ 48,25	R\$ 48,25	R\$ 48,25
Rotatividade	R\$ 1.186,50	R\$ 1.186,50	R\$ 1.186,50	R\$ 1.186,50	R\$ 1.186,50	R\$ 1.186,50	R\$ 1.186,50	R\$ 1.186,50	R\$ 1.186,50	R\$ 1.186,50
Produtividade	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00	R\$ 300.000,00
0										
Faturamento	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10
Absenteísmo	R\$ 2.586,20	R\$ 2.586,20	R\$ 2.586,20	R\$ 2.586,20	R\$ 2.586,20	R\$ 2.586,20	R\$ 2.586,20	R\$ 2.586,20	R\$ 2.586,20	R\$ 2.586,20
Rotatividade	R\$ 4.008,00	R\$ 4.008,00	R\$ 4.008,00	R\$ 4.008,00	R\$ 4.008,00	R\$ 4.008,00	R\$ 4.008,00	R\$ 4.008,00	R\$ 4.008,00	R\$ 4.008,00
Produtividade	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00	R\$ 15.000,00
0	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Total	R\$ 21.594,20	R\$ 21.594,20	R\$ 21.594,20	R\$ 21.594,20	R\$ 21.594,20	R\$ 21.594,20	R\$ 21.594,20	R\$ 21.594,20	R\$ 21.594,20	R\$ 21.594,20

2.4.3. Custos Fixos, Variáveis e Ponto de Equilíbrio

Custos Fixos	
Itens	Valor
PPR (acumulação mensal)	R\$ 12.500,00
Custo Fixos Totais	R\$ 12.500,00
Despesas Fixas	
Itens	Valor
Despesas Fixas Totais	R\$ -
Total Fixos	R\$ 12.500,00

	Receitas	Percentual
(1) Faturamento Absenteísmo	R\$ 31.034	12,0%
(1) Faturamento Rotatividade	R\$ 48.096	18,6%
(1) Faturamento Produtividade	R\$ 180.000	69,5%
(1) Faturamento 0	R\$ 0	0,0%
Faturamento Total	R\$ 259.130	100,0%

Custo Variável Absenteísmo	
Itens	Valor
Custo Variável Unitário	R\$ -

Custo Variável Rotatividade	
Itens	Valor
Custo Variável Unitário	R\$ -

Ponto de Equilíbrio Absenteísmo	
Custos Fixos	R\$ 1.497,05
Despesas Fixas	R\$ -
CV Unit	R\$ -
Preço Venda	R\$ 48,25
Estimativa Lucro (%)	
PE	31

Ponto de Equilíbrio Rotatividade	
Custos Fixos	R\$ 2.320,07
Despesas Fixas	R\$ -
CV Unit	R\$ -
Preço Venda	R\$ 1.186,50
Estimativa Lucro (%)	
PE	2

2.2.4. Custos de Produção / Venda / Serviços

Quantidades	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Absenteísmo	54	54	54	54	54	54	54	54	54
Rotatividade	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Produtividade	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Custo Variável Unitário	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Absenteísmo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Rotatividade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Produtividade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custo Variável Total	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Absenteísmo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Rotatividade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Produtividade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas Totais	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Absenteísmo	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Rotatividade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Produtividade	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Custo Fixo Total	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Absenteísmo	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05
Rotatividade	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07
Produtividade	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00
Custo Total	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
Absenteísmo	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05	R\$ 1.497,05
Rotatividade	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07	R\$ 2.320,07
Produtividade	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89	R\$ 8.682,89
R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
TOTAL	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00	R\$ 12.500,00

2.4.5. Fluxo de Caixa

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
1. Saldo acumulado de Caixa	-	9.094,20	18.188,39	27.282,59	36.376,79	45.470,99	54.565,18	63.659,38	72.753,58
2. (+) Entradas	65.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20
Receitas	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20	21.594,20
Capital Próprio	44.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital Terceiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. (-) Saídas	56.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
Investimento Fixo	44.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-
Custos/Despesas Totais	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00	12.500,00
Prestações Empréstimo	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Imposto de Renda	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribuição Social	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Saldo do Mês	9.094,20	9.094,20	9.094,20	9.094,20	9.094,20	9.094,20	9.094,20	9.094,20	9.094,20
5. Saldo Acumulado	9.094,20	18.188,39	27.282,59	36.376,79	45.470,99	54.565,18	63.659,38	72.753,58	81.847,77

2.4.6. Avaliação de Investimentos

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9
FLUXOS	-R\$ 44.000,00	R\$ 9.094,20	R\$ 9.094,20	R\$ 9.094,20	R\$ 9.094,20	R\$ 9.094,20	R\$ 9.094,20	R\$ 9.094,20	R\$ 9.094,20
TMA ao mês	1,50%								
PayBack Meses	5								
VPL	R\$ 46.885,45								
TIR	17%								
IL									

Tendo como parâmetro a TMA de 1,5%, o projeto apresenta viabilidade de implantação, pois a TIR alcançada foi de 17% a.m., ou seja, 15,5% a mais que a TMA. O VPL também é positivo e representa viabilidade do projeto. Quanto ao Payback, o mesmo foi verificado no quinto mês.

3 CONCLUSÃO

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 negativos, assim como desenvolver os pontos que são identificados como positivos. 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 esta 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, desenvolveu-se um Plano de Ação que traçará as principais diretrizes de ação frente aos dados obtidos.

O presente estudo limitou-se na elaboração de um Plano de Ação que propusesse uma série de melhorias para os canteiros de obras, assim como de indicadores de rotatividade e absenteísmo dos funcionários da Projotec Construções. Este estudo teve como base a pesquisa de clima organizacional realizada em 2013 e demais informações repassadas pelo setor de RH.

Desta forma, elaborou-se uma série de ações que atendessem aos objetivos e estratégias preestabelecidas. Entre elas, pode-se citar: melhoria do grau de instrução dos funcionários através de subsidio, implementação de cursos técnicos na área, repasse de conhecimento técnico dos funcionários internos, desenvolver plano de gratificação pelos lucros da empresa, melhoria da infraestrutura do canteiro de obras, projeto para implantação de plano de saúde para os trabalhadores, gratificação por assiduidade, melhorar a integração entre os funcionários, definição de um plano de cargos e salários, comprometer e envolver todo o sistema organizacional com o programa de qualidade PBQPH.

Ainda de acordo com o estudo de viabilidade o presente projeto apresenta resultados positivos, onde partindo de uma TMA de 1,5% o projeto apresenta viabilidade de implantação, pois a TIR alcançada foi de 17% a.m., ou seja, 15,5% a mais que a TMA. O VPL também é positivo e representa viabilidade do projeto. Quanto ao Payback o mesmo verificado foi no quinto mês.

Conclui-se que o principal capital de toda organização são os seus funcionários. Uma empresa que busca manter-se no mercado e conquistar cada vez mais seu espaço precisa investir nos seus recursos humanos. Um colaborador feliz certamente produz, cria, cresce muito mais do que um trabalhador desmotivado ou sem estímulos.

Somado a isso, custos com indicadores mensuráveis de RH, tais como rotatividade e absenteísmo podem e devem ser reduzidos, através da implantação de metas progressivas, onde além da diminuição destes custos é possível reduzir a falta de mão-de-obra na empresa.

Sendo assim, a empresa deverá rever seu plano de benefícios, bonificações, treinamentos, capacitação, divisão de lucros e cargos e salários, a fim de estimular a gestão para que cada vez mais se preocupe em manter a integridade do funcionário, não somente física, mas também emocional, tornando-o parte integradora da empresa e no seu convívio social. Daqui pra frente, o desafio será o de fazer valer as ações apresentadas, seguindo o plano de ação proposto.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgar Bleicher, 1999.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas 1997.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas Organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DUTRA, J. S. **Competências, conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CORBETTA, Aline Siebert. **Plano de ação para melhoria do clima organizacional de uma empresa do ramo da construção civil**. Florianópolis: UFSC, 2004.
- FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. **Cultura, satisfação e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- Gil, A. C. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LUZ, R.S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAGALHÃES, M. L. ; BORGES-ANDRADE, J. E. **Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento**. Estudos de Psicologia, 6(1), 33-50, Brasília, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NEVES, J. L. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Cadernos de Pesquisas em Administração. São Paulo, 1996.

POMI, Rugenia Maria. **A importância da gestão do turnover**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em: 14 set. 2013.

_____. Absenteísmo e rotatividade prejudicam resultados. Disponível em: <<http://www.canalrh.com.br>>. Acesso em: 14 set. 2013.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROBBINS, Etephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SEBRAE/RS. **Melhoria da qualidade e produtividade: Iniciativas das empresas de construção civil**. Porto Alegre: programa da qualidade e produtividade da construção civil no Rio Grande do Sul, 1994.

SOUZA, E. B. **Motivação para o trabalho: um estudo de caso para operadores da PETROBRAS – Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. Florianópolis: UFSC, 2001.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

ZANELLI, José Carlos et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário aplicado na empresa

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta é uma pesquisa que permitirá a Projotec Construções 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.

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

IDENTIFICAÇÃO

1. *Há quanto tempo você trabalha na empresa?*

- Até 1 ano Até 3 anos Até 5 anos
 Até 10anos Mais de 10 anos

2. *Qual a sua idade?*

- Até 20 anos De 21 a 40 anos De 41 a 50anos
 De 51 a 60anos Mais de 60 anos

3. *Qual o seu nível de instrução?*

- Não alfabetizado Ensino fundamental - 1ª a 9ª. série
 Ensino Médio (ou curso técnico) Ensino Superior

4. Você está estudando ou gostaria de voltar a estudar?

Sim Não

5. Qual a função que você exerce?

Servente Meio-profissional
 Profissional Contra-mestre Mestre de obras

6. Você trabalha por empreitada (serviço por produção)?

Sim Não

RELACIONAMENTO

7. Na Projotec Construções existe um bom relacionamento entre colegas de trabalho.

Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

8. Na Projotec Construções, as condições de trabalho têm melhorado constantemente.

Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

9. A Projotec Construções reconhece o empenho dos funcionários.

Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

10. Gosto de participar dos encontros que a Projotec Construções oferece para os trabalhadores.

Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

11. Meu superior orienta, coordena, repassa as informações de maneira clara a todos os funcionários:

- Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

12. *Seu superior mostra-se aberto a discutir sobre suas decisões?*

- Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

TREINAMENTOS

13. *Considero suficiente o treinamento de segurança do trabalho (normas, utilização de EPIs e EPCs), para desempenhar minha função na empresa.*

- Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

14. *Considero suficiente o treinamento admissional (conhecer normas e regimento da empresa, estrutura, orientação e missão da empresa no momento da contratação).*

- Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

15. *Você considera bom o investimento da empresa no treinamento de seus funcionários.*

- Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

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

- Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

17. *A Projotec Construções oferece equipamentos de segurança (EPIs) e máquinas suficientes para realizar um trabalho seguro e com qualidade.*

- Concordo plenamente Concordo parcialmente
 Discordo plenamente Discordo parcialmente

SALÁRIOS E BENEFÍCIOS

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

- () Concordo plenamente () Concordo parcialmente
() Discordo plenamente () Discordo parcialmente

19. *Sou favorável ao desconto em folha de benefícios (plano de saúde, vale alimentação, cesta básica, vale transporte, entre outros) com valores de acordo com a legislação pertinente.*

- () Concordo plenamente () Concordo parcialmente
() Discordo plenamente () Discordo parcialmente

20. *Em comparação a outras construtoras, os salários da Projetec Construções são bons.*

- () Concordo plenamente () Concordo parcialmente
() Discordo plenamente () Discordo parcialmente

21. *Você buscaria outra empresa para trabalhar, somente por um salário maior do que aquele que você recebe hoje.*

- () Concordo plenamente () Concordo parcialmente
() Discordo plenamente () Discordo parcialmente

22. *Você tem interesse ou compraria o produto (apartamento) que sua empresa produz.*

- () Concordo plenamente () Concordo parcialmente
() Discordo plenamente () Discordo parcialmente

23. *A maneira que a empresa conduz os aumentos salariais é clara e justa para você*

- () Concordo plenamente () Concordo parcialmente
() Discordo plenamente () Discordo parcialmente

24. *Percebo que na Projetec Construções eu tenho oportunidade de crescimento profissional*

- () Concordo plenamente () Concordo parcialmente
() Discordo plenamente () Discordo parcialmente

MOTIVAÇÃO

25. Sinto-me motivado em trabalhar na Projetec Construções.

() Concordo plenamente () Concordo parcialmente

() Discordo plenamente () Discordo parcialmente

26. Sinto que a Projetec Construções está progredindo dia-a-dia.

() Concordo plenamente () Concordo parcialmente

() Discordo plenamente () Discordo parcialmente

27. *Tenho orgulho em trabalhar na Projetec Construções.*

() Concordo plenamente () Concordo parcialmente

() Discordo plenamente () Discordo parcialmente

28. Eu gosto do meu trabalho.

() Concordo plenamente () Concordo parcialmente

() Discordo plenamente () Discordo parcialmente