

A CONSTRUIR

Ticiane Emilia do Nascimento Leal
Orientadora: Maria Valéria Pereira de Araújo

INTRODUÇÃO:

A CONSTRUIR foi fundada em 2002, por Vagner, especializando-se em oferecer empreendimentos do tipo loteamentos residenciais, os quais são entregues com infraestrutura básica e de lazer. O sistema de liderança é centralizado na postura de Vagner, que dissemina nas suas práticas empresariais uma cultura de comunicação de formalidade.

A comunicação dos setores é marcada por problemas diversos, dos mais simples aos mais complexos, que trazem danos para a empresa. Existem os canais internos de comunicação, como e-mails, ramais e serviço de bate-papo on-line, contudo pode ser destacado um grande problema de comunicação geral, tanto entre os colaboradores, como principalmente entre os setores em si: a falta de elo entre os pólos, cada um é tratado em separado e os desafios não são enfrentados em comum, cada grupo se responsabiliza por suas soluções.

HISTÓRIA DA ENTIDADE

A CONSTRUIR faz parte de um grupo sólido de 03 empresas fundadas nos últimos 30 anos em diferentes segmentos de mercado, sendo elas a DO MAR Peixes e Derivados e uma Escola Particular do Ensino Fundamental ao médio, a Crescer e Aprender.

Fundada em 2002, por Vagner, empreendedor, administrador e proprietário da empresa que resolveu montar o negócio quando o mercado imobiliário estava aquecido, especializando-se em oferecer empreendimentos do tipo loteamentos residenciais, os quais são entregues com infraestrutura básica (ruas asfaltadas, abastecimento de água e energia, iluminação, drenagem e áreas verdes) e de lazer (praças, centro de convivência, campo de futebol, posto de saúde, pista de skate, chafariz, playground, entre outras).

Apesar de ser empresário, Vagner não tinha nenhuma experiência com obras e construções então, em 2003, contratou a Engenheira Cláudia que passou a ser a Gerente da organização. Cláudia sempre esteve à frente de todos os procedimentos da empresa, entretanto, no final de 2004, quando os objetivos da CONSTRUIR já estavam alinhados, percebeu a necessidade de contratar pessoas que lhe ajudassem na gestão das atividades empresariais, assim contratou duas novas funcionárias: Larrisa, que atualmente é coordenadora do SAC, e Silvia, Assistente Administrativa do

Institucional, considerada o braço direito de Cláudia.

No ano de 2005, no lançamento do primeiro empreendimento, a empresa iniciou os processos para licenças e liberações nos órgãos, estando Larissa e Silvia a frente dessas atividades. Apesar de terem sido contratadas essas colaboradoras não tinham nenhuma experiência nesse segmento de mercado e passaram a se interessar em conhecer todos os procedimentos organizacionais.

Cláudia, Gerente que também é engenheira, aparentemente orientava as ações, mas raramente se inteirava dos passos para a efetivação dos procedimentos administrativos e liberação de documentações, junto aos órgãos públicos.

Rotineiramente como Cláudia estava sempre no canteiro de obras, as atividades e responsabilidades iam se acumulando e as decisões que precisavam de urgência para resolução eram tomadas por telefone, sem nenhuma troca de idéias ou opinião, uma vez que não existia nenhuma autonomia ou incentivo para tomadas de decisões, tudo precisava da autorização da gerente.

No ano de 2007, A CONTRUIR iniciou a comercialização do primeiro empreendimento. Na ocasião o SAC (Serviço de atendimento ao cliente), já estava em funcionamento, sendo o setor responsável pelas vendas e prospecção de clientes. Por outro lado o Canteiro de obras executava as construções, enquanto que o setor Institucional lidava com toda parte burocrática, de licenciamentos e processos para legalização do loteamento.

Os setores atuavam em salas separadas e localizadas em prédios diferentes. Além disso, não existiam reuniões para tratar de assuntos de interesse geral, apesar disso, todos os setores conheciam as suas atribuições.

Em 2008, há mais de um ano depois de lançado, mais da metade dos lotes residenciais já estavam vendidos. Na ocasião, foi reconhecido o esforço dos colaboradores que receberam um bônus salarial.

Apesar do pagamento das bonificações salariais, os relacionamentos entre os colaboradores e setores continuavam frios e distantes e, sendo meramente formais, quando se precisava de alguma necessidade com urgência.

Além disso, os colaboradores não tinham acesso algum ao proprietário Vagner e com a Gerente Cláudia só tratavam algo estritamente necessário e que já colocasse em risco alguma decisão na empresa.

A CONSTRUIR funcionava assim com uma cultura individual, onde as pessoas e os setores trabalhavam de uma forma isolada e com uma comunicação fragmentada dos seus processos de trabalho.

Em 2009, começaram os projetos para o novo empreendimento, que obteve um sucesso maior de vendas em relação ao primeiro empreendimento, entretanto, ninguém dos setores sabia dos

números e resultados, ninguém tinha acesso ao total de vendas e os contatos entre os setores passaram a ser cada vez mais restritos.

Num clima organizacional marcado por cobranças de resultados e prazos, os colaboradores se sentiam desmotivados, esgotados e com a sensação de insatisfação, que resultava em trabalhos mal- acabados e demandas urgentes.

Em 2015, a empresa já possuía agora três setores, o institucional com 4 funcionárias, sendo a Superintendente Cláudia, e 03 assistentes administrativas que davam suporte ao seu gerenciamento, que possuíam as atribuições de gerenciar as atividades gerais, inerentes à órgãos, licenças, custos, setor pessoal, dentre outros.

O SAC, serviço de atendimento ao consumidor, já era formado agora por 14 pessoas, ligado a contatos gerais com os clientes. Enquanto que o Canteiro de Obras, possuía agora 2 engenheiros, 2 administrativos-operacionais e 30 trabalhadores entre serventes, mestre-de-obras, eletricitas, dentre outros, onde funciona a parte construtiva e efetiva do negócio, ligado aos serviços do empreendimento. Em cada pólo de construção, são contratados profissionais com perfil para cada atividade, tendo o corpo funcional formado em sua maioria por assistentes administrativos. Atualmente a empresa está em processo de planejamento para a preparação de um condomínio em Assú e outro em Parnamirim.

O Estilo de liderança e comunicação na CONSTRUIR:

A CONSTRUIR mantém-se com a administração do proprietário Wagner, que têm contato direto somente com a Superintendente Cláudia, que toma as decisões. Wagner, o proprietário, é quem passa as deliberações e encaminhamentos para as decisões táticas; em se tratando dos assuntos gerenciais e rotineiros, a superintendente que toma as diretrizes, observa todos os detalhes e não deixa nenhum deslize passar despercebido. Todos os pequenos e grandes erros são considerados, as soluções precisam ser gerenciadas com rapidez. Em caso de sucesso, não existe nenhum tipo de elogio ou reconhecimento, as atividades são dadas e precisam meramente e mecanicamente serem cumpridas.

A comunicação dos setores é marcada por problemas diversos, dos mais simples aos mais complexos, que trazem danos para a empresa. Existem os canais internos de comunicação, como e-mails, ramais e serviço de bate-papo on-line, contudo pode ser destacado um grande problema de comunicação geral, tanto entre os colaboradores, como principalmente entre os setores em si: a falta de elo entre os pólos, cada um é tratado em separado e os desafios não são enfrentados em comum, cada grupo se responsabiliza por suas soluções.

NO SAC, existem as atividades de registros de compra, venda, desistência e contratos, é rotineiro uma grande demanda de pedido de documentos ao setor institucional, sem que haja consenso de importância entre eles e responsabilidade sob o que fora solicitado. Andressa, gerente do SAC, pediu uma série de documentos contábeis, onde precisariam ser vistados para serem entregues, ela tem acesso aos mesmos sistemas que os demais setores, contudo voltada somente para as suas responsabilidades, não teve a iniciativa de procurar em seus comandos essa mesma documentação que ela solicita; para facilitar, pediu que o arquivo já fosse encaminhado pronto para que ela somente analisasse depois. Contudo Andressa têm acesso às informações nos sistemas e não tentou buscar os dados, somente pediu e ficou no aguardo que os documentos já chegassem prontos. Conforme destacado no início do relato, essas situações também se repetem junto ao setor administrativo do Canteiro de obras, que usualmente solicita o documento mais de uma vez, sempre que ocorre isso há uma demora de tempo para a procura e análise do pedido.

Luisa, Assistente Administrativo, do setor Institucional da CONSTRUIR recebe um e-mail do Gabriel, colaborador do Canteiro de Obras, solicitando um projeto Urbanístico, que já havia encaminhado o mesmo documento para o seu chefe, o Antônio, o mesmo que solicitara o projeto ao Gabriel. Essa é uma situação típica que ocorre na CONSTRUIR. Trata-se de uma empresa que possui três frentes diferentes de trabalho, com colaboradores em cada setor responsável pelas atividades-fim.

Dentre uma das responsabilidades de Silvia, está à elaboração de uma planilha contendo

toda a movimentação financeira da empresa, para isso precisa juntar informações de vendas, custos, compras, dentre outras; logo é solicitado do SAC e do Canteiro os dados desses setores, aqui inicia-se um certo desconforto, a Silvia têm um prazo para finalizar o procedimento que é cobrado da Superintendente Cláudia e que têm o objetivo de direcionar o planejamento financeiro da CONSTRUIR, e precisa receber as informações, só que os setores sempre dificultam, demoram e todas as vezes as solicitações da Silvia não são atendidas, o prazo vence e a Cláudia têm de intervir e fazer o pedido direto das informações, que ainda vêm incompletas e é preciso sair montando o quebra-cabeça dos dados.

Como o SAC e o Canteiro de Obras desconhecem totalmente o que acontece fora de seu ambiente, não existe nenhum tipo de encontro ou reunião que junte todos esses colaboradores, fora a comemoração de final-de-ano, ninguém faz ideia do que o outro faz, cada um trabalha fechado com suas obrigações e deveres. Contrariamente a isso, é fato que uma organização precisa de uma gama de atitudes favoráveis à cultura da empresa.

Além disso, os novatos não passam por nenhuma espécie de imersão, eles são contratados e preparados para fazerem somente aquilo que o cargo exige, não tem nenhuma demonstração de como funciona a empresa, apresentação aos funcionários e atividades.

NOTAS DE ENSINO:

Resumo:

No mundo corporativo atual, verificamos várias especificidades das empresas que estão concorrendo por seu lugar de destaque. Entretanto, poucos administradores reconhecem a importância do capital intelectual e do quanto os colaboradores podem acrescentar ao crescimento de uma empresa. Criada por um estrangeiro, com culturas e pensamento autocrático, este caso narra uma série de situações que foram moldadas pela gestão, as quais contribuíram para a dificuldade de comunicação e acentua a falta de relações interpessoais dentro da organização. A motivação, sendo pouco notável, é necessária uma mudança organizacional com uma liderança mais democrática, onde os colaboradores começariam a ser treinados e ouvidos. Os setores além de separados geograficamente, também estão distanciados por um muro de burocracias, imparcialidade, atividades concentradas e objetivos diferentes. Cada um treinado para desempenhar sua função, dando satisfações somente aos seus chefes diretos, sem saber o que acontece do seu lado.

Palavras-chave: comunicação, cultura organizacional, liderança e motivação.

Abstract:

In today's business world, we can notice various needs of companies that are competing for their prominent place. However, few managers recognize the importance of intellectual capital and how much employees can contribute to the growth of a company. Created by a foreigner, with cultures and autocratic thinking, this case tells a series of situations that have been shaped by management, which contributed to the difficulty of communication and emphasizes the lack of interpersonal relationships within the organization. The motivations, being unremarkable and is necessary to provide an organizational change with more democratic leadership, where employees could be trained and listened. The departments are separated geographically, distances by a wall made of the bureaucracy, impartiality, concentrated activities and different objectives. Each one is prepared to perform its function just to satisfy the direct boss, ignoring what happens on your side.

Keywords: communication, organizational culture, leadership and motivation.

Objetivos de aprendizagem:

O presente caso destaca as dificuldades de comunicação entre os colaboradores, os níveis hierárquicos e os pólos de trabalho. Refletidas por uma liderança centralizada, onde o poder se concentra nas mãos e nas ideias do proprietário, que passa os comandos para a superintendente que controla as atividades no ambiente de trabalho.

Seus objetivos são desenvolver nos participantes: 1) Analisar os tipos e conceitos de liderança, motivação e comportamento organizacional 2) Conhecimentos da aplicabilidade dos conceitos de Gestão de Pessoas 3) Busca de alternativas de ação para a resolução de problemas de comunicação, com ênfase em propostas de ferramentas motivacionais que modifiquem o clima e a cultura da empresa.

Fontes dos dados:

Esse caso relata situações ocorridas ao passar dos anos, as informações foram agrupadas pela vivência das situações da autora do caso, sendo todas elas fiéis à realidade, no qual foi utilizada a técnica de observação e conversas diárias com os demais funcionários. Para garantir a particularidade, os nomes foram trocados, mantendo assim suas identidades preservadas.

Sugestões para discussão do caso:

Para iniciar, é necessário que o orientador dê um tempo médio de 30 minutos para leitura. Podendo ser aplicado em cursos de graduação, na disciplina de Gestão de Pessoas, e em cursos de especialização, dessa mesma área, nas disciplinas de liderança e motivação, mudança e cultura organizacional, e comportamento organizacional. É importante que sejam formados pequenos grupos e usado anteriormente conceitos de comunicação, liderança e motivação para que os discentes estejam cientes do ambiente em que serão inseridos. Após, todos poderão dar suas sugestões, e finalmente, o professor pode agrupar as melhores respostas com toda a teoria que foi anteriormente citada, para formar um painel de ideias e soluções.

Com o estudo, podemos desenvolver nos leitores o conhecimento sobre as particularidades de uma empresa criada por um estrangeiro, que inseriu uma cultura pouco diversificada, com as crenças, valores, regras de conduta, morais e éticas no seu modo europeu de viver, e ainda pelos princípios e políticas de gestão implantadas pela organização, formando um clima desmotivador. Os leitores terão a capacidade de diagnosticar a concepção de uma empresa, para buscar alternativas de ação e resposta que solucione os problemas detectados.

Questões para discussão e Análise do caso:

1. Como podemos ver a postura de liderança do Vagner? Como afeta o impacto organizacional?

Um líder eficiente é aquele que sabe lidar com pessoas, situações e trabalhar em equipe. Notadamente não identificamos nenhuma dessas características na pessoa do Vagner, centralizador e que mantém contato somente com a superintendente, a qual também possui uma forma controladora de comandar.

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre as pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder, seus liderados e as relações sociais. (Limongi-França & Arellano, 2002).

É primordial compreender que uma empresa não pode funcionar mecanicamente, exigindo dos seus funcionários respostas e prazos cumpridos, sem elementos que influenciem o seu desempenho. Dessa maneira, os colaboradores tenderão a desempenhar suas atividades a partir desses comando, não existindo assim nenhuma relação de vínculo que possa facilitar o desenvolvimento humano dentro da empresa.

2. Que estratégias de Gestão de Pessoas devem ser adotadas pela empresa?

No caso em questão, percebemos que tanto o Vagner como a Cláudia não possuem conhecimentos de gestão de pessoas, ele economista e ela contadora, precisam do direcionamento e das facetas que esse ramo da administração pode trazer. A empresa tem colaboradores que devem ser reconhecidos e que contribuem para o desenvolvimento da CONSTRUIR.

É preciso definir os objetivos, a missão, valores e desenvolvidos dentro da organização, para que todos tenham suas metas bem direcionadas; investir em treinamento e desenvolvimento, não somente técnicos, mas também comportamentais; ressaltar o fator humano trazendo vantagens competitivas (Albuquerque, 2002); incentivar o trabalho em grupo, dentre outros.

3. Descreva as principais dificuldades de comunicação encontradas no caso.

A formalidade das relações tornou tudo muito mais restrito, a falta de contato pessoal entre os colaboradores e a limitação da autonomia dos colaboradores acentua ainda mais os entraves na comunicação. Pouco se conhece das atribuições de cada pólo, seus funcionamentos são paralelos e equidistantes, os gestores não organizam nenhuma reunião ou encontro que junte todo o corpo

funcional para alinhar as responsabilidades e direitos; os novatos não são preparados para assumir a nova função, e as exigências tendem a aumentar inversamente proporcional ao reconhecimento de cada um.

4. Cite ferramentas motivacionais que podemos aplicar na empresa para melhorar o clima e a cultura da organização.

Não existe solução mágica para resolver os problemas de uma organização, quando lidamos com pessoas estamos falando de diversificados pensamentos, conhecimentos e atitudes; cada um à sua maneira pode contribuir ou dificultar o desenvolvimento de uma empresa.

Para a psicologia, a motivação é definida como um impulso à ação, traduzida como necessidade ou tendência (Piéron, 1964; Archer, 1997).

Existem algumas convicções básicas sobre a natureza do homem que podem nos ajudar a responder tais pontos. A primeira é que o indivíduo que contribuir para e com o seu trabalho; a segunda, que o trabalho não é considerado prejudicial nem contrário a seus ideais; a terceira julga eu os empregados podem influir positivamente nas decisões sobre se trabalhar numa direção que favoreça a qualidade para a organização; e, finalmente, a quarta considera que o incremento da complexidade da tarefa, assim como o controle de sua execução pelo próprio trabalhador, é um fato que aumenta a satisfação do empregado. (Casado, 2002).

Na descrição acima, conseguimos detalhar pontos-chaves que norteiam a motivação dos colaboradores, pela Teoria de Maslow (das necessidades humanas), sabemos que a proposta do estudo é complexa, é que a motivação é constante, infinita. As necessidades são separadas, como fisiológicas, de segurança, sociais e de amor, de auto-estima e de auto-realização. Somente podemos passar para o degrau seguinte, quando sentimos que as necessidades em que estamos estão totalmente supridas, ou seja, para que os colaboradores sintam-se motivados, é importante entender, orientar e na medida do possível, preencher cada uma dessas lacunas. Os mesmos precisam se sentir seguros e essenciais, sendo parte do funcionamento do todo. A motivação pode, em alguns casos, ser a saída para melhorar o desempenho profissional ligadas às atividades desenvolvidas; separados em fatores higiênicos motivacionais, o papel dos gestores está em identificar essa ferramenta comportamental, medir e tentar da melhor maneira possível, gerir a situação para que naturalmente os integrantes se sintam identificados com os objetivos da organização.

REFERÊNCIAS:

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina & Outros. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

OLIVEIRA, Patricia Webber Souza; LEONE, Nilda Mariaa de Clodoaldo Pinto Guerra e DE SOUZA, Tereza. Casos de Ensino para Administração. RAC, CURITIBA. 2009