

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

MIRIANA VALÉRIO DOS SANTOS

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS:  
um estudo de caso na Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina

FLORIANÓPOLIS

2006

MIRIANA VALÉRIO DOS SANTOS

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS:

um estudo de caso na Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Liane Carly Hermes Zanella.

FLORIANÓPOLIS

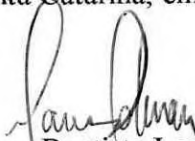
2006

MIRIANA VALÉRIO DOS SANTOS

MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS:


um estudo de caso na Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 28 de setembro de 2006.

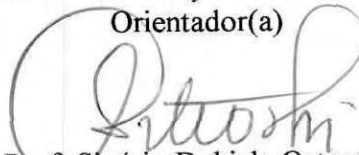


Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Profª. Liane Carly Hermes Zanella  
Orientador(a)



Prof. Sinésio Dubiela Ostroski  
Membro

*Prof. Sinésio Stefano Dubiela Ostroski*

## AGRADECIMENTOS

Nada disso seria possível se não fosse a vontade de Deus. Por isso, em primeiro lugar agradeço a Ele.

A minha família, em especial meus pais, que me proporcionaram a oportunidade de ingressar nesta universidade. A minha irmã, que abriu mão por um bom tempo de seu computador para que eu pudesse concluir esta etapa. A minha mãe que, com seus chazinhos calmantes e suas palavras de conforto, mostrou sempre acreditar na minha capacidade de ir adiante.

Ao meu namorado, que me incentivou, me acalmou nas horas difíceis e de certa forma me orientou através de sua experiência em trabalhos acadêmicos.

Aos meus verdadeiros amigos, que compreenderam minha ausência nestes últimos meses e me deram apoio.

A Professora Liane, minha orientadora, e a quem passei a admirar não só como professora, mas também pessoa. É acima de tudo um exemplo de paciência.

Ao Senhor Arcênio Patrício e à COHAB/SC pela oportunidade que me ofereceram para a realização deste trabalho e pela colaboração de cada empregado que participou com sua opinião.

Aos meus colegas da Caixa Econômica Federal pela compreensão e apoio.

## RESUMO

SANTOS, Miriana Valério dos. **Mudanças Organizacionais:** um estudo de caso na Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina. 2006. (108 f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

As organizações passam constantemente por mudanças de diversos tipos e reagem a elas de forma direta e indireta, planejada ou não. Mudanças na estrutura organizacional, por sua vez poderão interferir nos processos de comunicação interna e na forma como a empresa se estrutura fisicamente, como foi o caso da Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina (COHAB/SC), que iniciou um processo de mudança em 2003 e onde foi realizado o estudo. É importante que as empresas deixem seus empregados bem informados durante todo o processo de mudança, pois a colaboração deles é de suma importância para se alcançar um resultado positivo neste processo. É necessário que as empresas estejam atentas quanto à coerência de uma reestruturação com sua missão. Com base neste contexto este trabalho tem como principal objetivo analisar os impactos da mudança organizacional implementada na COHAB/SC, em três aspectos: estrutura organizacional, comunicação interna e estrutura física. Para o alcance dos objetivos, optou-se por realizar o levantamento dos dados secundários e primários, tanto da forma qualitativa quanto quantitativa, ou seja, através da análise documental, entrevistas, questionários e observações pessoais. Os dados foram analisados correlacionando a teoria com os resultados obtidos com os questionários e entrevistas. Procurou-se identificar pelos menos três situações distintas quanto à estrutura organizacional: a estrutura anterior a 2003; depois, a que consta no Regimento interno da Companhia e, por último, aquela que demonstra a realidade da organização. Constatou-se que as mudanças na estrutura organizacional foram, sob alguns aspectos, mudanças do tipo radical. Além disso, as mudanças organizacionais influenciaram de maneira menos significativa os meios de comunicações internas. Porém, na estrutura física, apesar das repercussões, o resultado foi considerado positivo, mas ainda com necessidade de modificações mais pontuais. Por fim, foram feitas algumas propostas para outros estudos.

Palavras chaves: Mudança organizacional. Estrutura organizacional. Comunicação. Estrutura física.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma anterior a 2003 .....	54
Figura 2: Organograma proposto .....	64
Figura 3: Organograma segundo o Regimento interno .....	78
Figura 4: Organograma real .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias de análise.....	47
--------------------------------------	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária	41
Gráfico 2: Estado civil	41
Gráfico 3: Grau de escolaridade	42
Gráfico 4: Remuneração	42
Gráfico 5: Atividade exercida X Missão	51
Gráfico 6: Medidas importantes para alcançar os objetivos organizacionais	51
Gráfico 7: Relacionamento entre os empregados	66
Gráfico 8: Relacionamento entre os empregados e a gerência	66
Gráfico 9: Relações de trabalho	76
Gráfico 10: Meios pelos quais os empregados foram informados sobre as mudanças	80
Gráfico 11 A: Comunicação entre você e a direção	81
Gráfico 11 B: Comunicação entre você e a chefia imediata	82
Gráfico 11 C: Comunicação entre você e os seus colegas do setor	82
Gráfico 11 D: Comunicação entre você e os colegas de outros setores	83
Gráfico 12: Contribuição da comunicação informal	83
Gráfico 13: Reformas na estrutura física	88
Gráfico 14: Causas das mudanças estruturais	91
Gráfico 15: Mudanças importantes para a sobrevivência da COHAB/SC	92
Gráfico 16: Objetivos da empresa	93
Gráfico 17: Influência das mudanças na estrutura organizacional no trabalho	94
Gráfico 18: Nível de comprometimento	95
Gráfico 19: Cargos e tarefas	96



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa.....	10
1.2 Objetivos .....	11
1.2.1 Objetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1 Mudança organizacional.....	13
2.1.1 Tipos de mudança.....	14
2.1.2 Fontes de resistência à mudança .....	16
2.2 Estrutura organizacional.....	18
2.2.1 Tipos de estruturas organizacionais .....	19
2.2.2 Representação gráfica da estrutura.....	20
2.2.3 Formalização .....	21
2.2.4 Coordenação .....	22
2.2.5 Divisão do trabalho .....	23
2.2.6 Autoridade .....	25
2.2.7 Complexidade.....	27
2.3 Comunicação .....	28
2.3.1 Comunicação x Informação nas organizações .....	28
2.3.2 Tipos de comunicação .....	32
2.3.3 Barreiras da comunicação .....	33
2.4 Estrutura Física.....	33
2.4.1 Técnicas de layout.....	35
2.4.2 Tipos de layout.....	37
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
3.1 Tipo de estudo .....	39
3.2 População .....	40

3.3 Coleta de dados .....	42
3.4 Análise de dados.....	44
<b>4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>47</b>
4.1 Missão, Visão e Negócio.....	49
4.2 A primeira consultoria.....	54
4.3 Demissões e resistência à mudança.....	58
4.4 A segunda consultoria .....	60
4.5 A estrutura organizacional conforme o Regimento interno atual.....	64
4.6 Reflexos da mudança organizacional na comunicação interna.....	79
4.7 Reflexos da mudança organizacional na estrutura física.....	83
<b>5 ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA.....</b>	<b>89</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>96</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>98</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização do tema e problema de pesquisa

Com a eleição do atual governador do estado de Santa Catarina em 2003, a COHAB/SC percebeu que era o momento de reagir. Sua situação de empresa deficitária há vários anos, culminaria em sua extinção, caso não houvesse mudanças.

No mesmo ano, quando a atual diretoria tomou posse, muitas mudanças já começaram a ocorrer, sendo que as mais significativas foram na estrutura organizacional, principalmente através de demissões sumárias. As mudanças na estrutura organizacional acarretaram em modificações nas formas de comunicação interna e na estrutura física.

As organizações estão constantemente fazendo adequações estruturais de forma a reagir às mudanças que ocorrem dentro ou fora delas, pois sua estrutura deve estar adequada aos seus objetivos. Dessa forma, Fonseca (2002) afirma que as atividades estarão divididas, organizadas e coordenadas de forma que o administrador possa ter certeza que a finalidade da organização será cumprida.

O componente estrutural numa mudança organizacional inclui também as modificações na divisão do trabalho, formação de novas unidades, delegação de autoridade e responsabilidade e outros tantos fatores que preparam a organização para mudanças ditadas por necessidades internas ou vindas do meio ambiente (ARAÚJO, 1985).

A divisão do trabalho, de acordo com Maximiano (2000) é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa diferente (ou grupo de pessoas).

A atribuição ou a delegação de tarefas é feita por meio de autoridade. Segundo Maximiano (2000) autoridade envolve quatro questões: tipos de autoridade, hierarquia, amplitude de controle e centralização e descentralização.

Uma das principais finalidades da estrutura organizacional é facilitar o processo de comunicação e de tomada de decisão (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1998).

O sistema de comunicações é o ingrediente que junta as unidades de trabalho da estrutura e possibilita seu funcionamento coordenado (MAXIMIANO, 2000).

A respeito do arranjo físico, segundo Araújo (1985) visa a aproveitar espaços na organização. Porém, dificilmente uma reforma na distribuição do arranjo cobrirá toda a

organização a ponto do resultado final ser considerado bom ou ruim como de alcance global ou estrutural.

Neste sentido, o problema de pesquisa fica enunciado desta forma:

Quais os impactos da mudança organizacional implementada na COHAB a partir de 2003, na estrutura organizacional, na comunicação interna e na estrutura física?

## **1.2 Objetivos**

Contextualizado o tema e apresentado o problema, foram delimitados os objetivos apresentados a seguir.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar os impactos da mudança organizacional implementada na COHAB/SC a partir de 2003, na estrutura organizacional, na comunicação interna e na estrutura física.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar a estrutura organizacional anterior e a atual;
- b) identificar os impactos da mudança organizacional nos meios de comunicação interna;
- c) apontar e avaliar as mudanças geradas na estrutura física devido à reestruturação do organograma.

## **1.3 Justificativa**

A idéia do presente trabalho surgiu em decorrência do interesse da administração da COHAB/SC em documentar e analisar, cientificamente, as mudanças que foram implementadas no processo de gestão a partir de 2003, principalmente no que se refere à

reestruturação organizacional e reformas na estrutura física, já que foram as mais evidentes e que apresentaram maior significância.

Este estudo mostra-se bastante relevante tanto para o acadêmico, que tem a oportunidade de conhecer na prática os conteúdos estudados durante o curso, quanto para a organização que poderá dispor de um registro científico sobre as mudanças implantadas nos últimos três anos, com a possibilidade de verificar as possíveis imperfeições e implantar as melhorias que se mostrarem necessárias.

O fato do convite para a realização de um estudo acadêmico ter surgido da própria COHAB, colaborou para a viabilidade do trabalho, já que isso facilitou o acesso à empresa e às informações, apesar da pesquisadora não fazer parte do corpo funcional da empresa e disponibilizar de pouco tempo para a realização do trabalho de campo.

Além disso, a pesquisadora tinha pouca experiência e pouco conhecimento sobre empresas do setor público o que exigiu ainda maior dedicação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica, para Roesch (1999), permite entre outros propósitos levantar soluções alternativas para tratar de uma problemática. Permite levantar dados e informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo; levantar métodos e instrumentos alternativos de análise e assegurar ao seu autor que o trabalho tem alguma originalidade.

Para dar embasamento à pesquisa desenvolvida, segue o posicionamento de alguns autores a respeito de mudança organizacional, estrutura organizacional, comunicação e estrutura física.

### 2.1 Mudança organizacional

As organizações devem movimentar-se rapidamente para acompanhar as modificações que ocorrem em torno delas. Segundo Daft (1999), elas precisam se modificar não mais de vez em quando, mas sim o tempo todo. Stoner e Freeman (1999), afirmam que toda organização realiza pequenos ajustes estruturais reagindo a mudanças em seus ambientes de ação direta e indireta.

Mudança organizacional é o processo que visa melhorar a eficiência da empresa – ou seja, o nível de alcance de seus objetivos (CERTO, 2003).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), algumas condições são indispensáveis para obter sucesso na mudança desejada:

- a) forte apoio da administração superior para implantar as mudanças;
- b) a mudança terá de abranger toda a organização em cada um dos seus aspectos;
- c) todas as atividades que não estiverem sendo executadas da forma como deveriam de acordo com o novo enfoque desejado precisarão passar por um processo de aperfeiçoamento.

Vale ressaltar que, para facilitar o entendimento do processo de mudança, os autores costumam distinguir as mudanças em diversos tipos. Na literatura, encontram-se várias formas de subdividir os tipos de mudanças dentro das organizações. Cada autor usa uma tipologia diferente para caracterizar de forma didática os tipos de mudanças.

### 2.1.1 Tipos de mudança

De maneira geral, as mudanças podem ser **planejadas ou reativas** e, segundo Stoner e Freeman (1999), o que distingue essas mudanças uma da outra é o seu âmbito e a sua magnitude. A mudança planejada objetiva preparar toda a organização, ou uma parte importante dela, para se adaptar a mudanças significativas em seus objetivos e direcionamentos.

Independentemente de serem planejadas ou reativas, as mudanças podem ser **incrementais ou radicais**, segundo Daft (1999). A mudança incremental representa uma série contínua de avanços que mantêm o equilíbrio geral da organização. Já a mudança radical quebra a estrutura de referência da organização criando, muitas vezes, um novo equilíbrio, pois toda a organização é modificada.

Para este trabalho foi adotada a tipologia segundo Daft (1999) por ser mais abrangente. O autor divide as mudanças em quatro tipos: **mudanças de tecnologia, mudanças nos produtos e serviços, mudanças na estratégia e na estrutura e mudanças de pessoas e da cultura.**

No mundo atual as empresas que não estejam constantemente desenvolvendo, adquirindo ou adaptando novas tecnologias provavelmente estarão fora do negócio em pouco tempo, segundo Daft (1999, p. 190).

Mudanças de tecnologia são modificações no processo de produção da organização, incluindo sua base de conhecimentos e habilidades, que capacitam a competência distintiva. Essas modificações são realizadas para tornar a produção mais eficiente ou para produzir maior volume. As modificações de tecnologia abrangem as técnicas de fazer produtos ou prestar serviços. Elas incluem os métodos de trabalho, equipamentos e fluxo de trabalho.

Para Certo (2003), mudança tecnológica enfatiza a modificação do nível de tecnologia no sistema administrativo.

Mudanças nos produtos e serviços, para Daft (1999) referem-se aos resultados em produtos ou serviços de uma organização. Novos produtos incluem as pequenas adaptações naqueles produtos que já existem ou de novas linhas de produtos. Os novos produtos normalmente são projetados para aumentar a participação no mercado ou para desenvolver novos mercados ou conquistar novos clientes.

As mudanças na estratégia e na estrutura referem-se ao âmbito administrativo da organização que, por sua vez envolve a supervisão e o gerenciamento da organização. De acordo com Daft (1999), essas mudanças incluem modificações na estrutura organizacional, no gerenciamento estratégico, nas políticas, nos sistemas de premiação, nas relações trabalhistas, nos dispositivos de coordenação, nos sistemas de informações gerenciais e nos sistemas de contabilidade e orçamento.

De acordo com Certo (2003), a mudança estrutural tem o objetivo de aumentar a eficiência da empresa por meio da alteração dos controles que influenciam os funcionários durante a realização de seu trabalho, ou seja, das modificações na estrutura existente. Essas modificações, segundo o autor, podem ser na explicação e definição do trabalho; na estrutura da empresa para atender às necessidades de comunicação, ou ainda na descentralização da empresa para reduzir os custos de coordenação, aumento da capacidade de controle das subunidades, aumento da motivação e maior flexibilidade.

Outra forma de mudança estrutural e estratégica é através da redução das operações organizacionais. Essa mudança é chamada por Robbins (2000) de *downsizing*. O que leva as organizações a buscarem o *downsizing* é a redução de custos, mas, por outro lado, gera uma inflexibilidade para acompanhar a crescente complexidade do mundo dos negócios (NAVARRO, 1994).

*Downsizing* é a eliminação planejada de cargos ou posições. Abordagens comuns do *downsizing* incluem a eliminação de funções, níveis hierárquicos ou unidades (CASCIO apud BATEMAN; SNELL).

Mesmo empresas que não estão engajadas nas atividades de reestruturação muitas vezes eliminam cargos e pessoas num esforço de reduzir seu tamanho. Enquanto os custos indiretos são altos, particularmente quando estão afundadas em dívidas, as empresas recorrem ao *downsizing* como uma estratégia para reduzir custos e melhorar sua posição financeira (CASCIO apud BATEMAN; SNELL).

Outro tipo de mudança é a mudança humana, ou de pessoas, que enfatiza o aumento da eficiência da empresa por meio da alteração de certas características dos funcionários da empresa. Os focos desse tipo de mudança são fatores como as atitudes dos empregados, a capacidade de liderança (CERTO, 2003), e cultura organizacional, segundo Daft (1999).

As organizações são compostas por pessoas e seus inter-relacionamentos, segundo Daft (1999). Mudanças nas pessoas visam os valores, conhecimentos e atitudes dos empregados. Estes devem aprender como utilizar novas tecnologias, ou comercializar novos produtos ou ainda trabalhar efetivamente numa estrutura baseada em equipes.



A facilidade de adquirir e implementar novas tecnologias pelas organizações faz com que a motivação, o conhecimento e a dedicação dos empregados sejam o diferencial competitivo. Para Daft (1999), os sistemas de recursos humanos podem ser projetados para atrair, desenvolver e manter uma eficiente força de empregados.

Muitas vezes, mudar a maneira de pensar exige uma modificação dos valores e normas subjacentes da cultura corporativa e, mudar a cultura corporativa implica na maneira como o trabalho é realizado numa organização (DAFT, 1999).

### 2.1.2 Fontes de resistência à mudança

Mudar a ordem estabelecida é o maior desafio para um administrador, afirmam Lacombe e Heilborn (2003). Segundo os autores tal fato é causado pelas situações novas e desconhecidas conseqüentes da mudança.

Estudos sobre comportamento individual e organizacional mostram que as organizações e seus membros resistem à mudança. Segundo Robbins (2000), esta resistência, de certo modo, é positiva, pois proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Por outro lado, a resistência à mudança pode trazer inúmeras desvantagens, já que impede a adaptação e o progresso.

A liderança visionária é essencial para a mudança, porém, segundo Daft (1999) os líderes devem esperar encontrar resistência ao tentar fazer a organização passar pelos estágios – preparação, aceitação e motivação - do processo de motivação para a mudança.

Para Certo (2003), por trás da resistência dos funcionários estão: o medo de alguma perda pessoal, como a redução do prestígio individual e o distúrbio das relações sociais e de trabalho, e o medo do fracasso pessoal, que pode decorrer da incapacidade de assumir novas responsabilidades no trabalho.

Robbins (2000) distingue a resistência entre fontes individuais e fontes organizacionais. Segundo o autor, as fontes individuais de resistência à mudança estão nas características humanas essenciais, como percepções, personalidade e necessidades.

Existem cinco principais motivos pelos quais os indivíduos resistem a mudança, segundo Robbins (2000): hábito, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento seletivo das informações.

Já Stoner e Freeman (1999) agrupam as forças de resistência a mudanças em três classes amplas: a cultura organizacional, os interesses pessoais e as percepções individuais dos objetivos e estratégias da organização.

Cultura organizacional refere-se ao conjunto de conhecimentos importantes, como normas, valores, atitudes e crenças, compartilhados pelos membros das organizações (STONER; FREEMAN, 1999).

Geralmente, segundo os autores, os empregados ficam numa organização porque o trabalho auxilia no alcance de seus objetivos de vida e porque suas personalidades, atitudes e crenças ajustam-se à cultura organizacional. De fato, muitos empregados se identificam com sua organização e vêem como pessoais suas perdas e seus ganhos. Com isso, podem sentir-se ameaçados pelos esforços de mudar radicalmente a cultura organizacional e a maneira como fazem seu trabalho.

Mesmo se identificando com a empresa, a preocupação final dos empregados é com seus interesses pessoais (STONER; FREEMAN, 1999).

Os autores afirmam que os empregados, em troca de fazerem um bom trabalho, esperam pagamento adequado, condições de trabalho satisfatórias, segurança no emprego e uma certa quantidade de reconhecimento, poder e prestígio. Qualquer mudança que ameace a posição alcançada torna-se uma fonte de medo e incerteza. No período de adaptação, os empregados podem passar desde fases de desconforto até a perda do emprego, na pior das hipóteses.

Os objetivos e estratégias são instrumentos extremamente poderosos para organizar e coordenar os esforços de qualquer organização (STONER; FREEMAN, 1999). As declarações de missões, de acordo com os autores, podem guiar as ações dos empregados na ausência de políticas e procedimentos formais. No entanto, essa força em favor da estabilidade pode dificultar a mudança. Às vezes os empregados não compreendem a necessidade de um novo objetivo, pois não têm a mesma informação que os seus gerentes, ou seja, cada empregado tem sua percepção individual sobre os objetivos e estratégias da empresa.

É preciso estabelecer um modelo de mudança e, de acordo com Araújo (1985), este modelo deve considerar os processos de resistências a mudanças, fontes conscientes e inconscientes de insatisfação generalizadas sobre o que tende a mudar.

Araújo (1985) afirma que é possível delinear um modelo de mudança organizacional partindo de alguns indicadores:

- a) é necessário verificar se a natureza da mudança é de conhecimento das pessoas objeto da mudança;
- b) a percepção da mudança varia de pessoa para pessoa;
- c) a mudança, muitas vezes, não atinge somente aspectos materiais e impessoais, mas também relações sociais;
- d) a resistência será maior se as pessoas forem obrigadas a mudar;
- e) a resistência será maior à medida que a mudança projetada atingir fortemente a estrutura e lideranças informais;
- f) a incapacidade para o novo trabalho é fator altamente impeditivo;
- g) alguns movimentos ferem profundamente os hábitos e costumes da organização;
- h) estudos semelhantes de resultado negativo tendem a influir nos novos estudos;
- i) perda do emprego, medo continuado, incerteza do futuro, insegurança;
- j) a má comunicação dos procedimentos de mudança conduz a boatos mal entendidos;
- k) a resistência à mudança é um processo natural e como tal deve ser entendido.

## 2.2 Estrutura organizacional

Uma estrutura organizacional define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos (ROBBINS, 2000).

As organizações estruturais alteram-se continuamente, à medida que são influenciadas por grupos sucessivos de membros, pela interação entre eles e pelas mudanças ambientais contínuas (HALL, 2004,).

A estrutura de uma organização não é fixa para sempre, afirma Hall (2004). Ela molda e é moldada pelo que acontece em uma organização. Esse aspecto ressalta o fato de que organizações são, por natureza, conservadoras. Suas estruturas constituem as interações que ocorrem dentro delas. A estrutura não acarreta uma conformidade total, mas tem por finalidade evitar o comportamento aleatório.

Segundo Hall (2004), as estruturas organizacionais executam três funções básicas. Em primeiro lugar, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais, ou seja, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o

contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido, as decisões são tomadas e as atividades são realizadas.

### 2.2.1 Tipos de estruturas organizacionais

Rocha (1991) analisa a palavra estrutura levando em consideração as partes físicas da empresa relacionadas com o espaço e equipamentos que lhes são pertinentes e, os elementos do trabalho, operações do processo de produção etc.

O autor ressalta que a estrutura de uma empresa não se restringe apenas às diversas unidades que a compõem, mas também aos funcionários e às relações existentes entre superiores e subordinados.

Os principais tipos de estrutura segundo Rocha (1991) são: linear, funcional, linha staff ou mista, comissional ou colegiado e matricial.

Já, Stoner e Freeman (1999) afirmam que os departamentos de uma organização podem ser estruturados formalmente por apenas três maneiras principais: por função, por produto/mercado e matricial. Para este trabalho, optou-se por esta divisão por ser mais atual.

A estrutura funcional de acordo com Stoner e Freeman (1999) reúne num departamento todas as pessoas envolvidas em uma atividade ou em várias atividades relacionadas.

Este tipo de estrutura apresenta o desenvolvimento do “princípio da especialização”, de acordo com Rocha (1991). A necessidade de decompor as funções para torná-las mais fáceis, faz aumentar o número de especializações através da divisão do trabalho, sendo obrigatório grande trabalho organizacional com fins de ajustar e coordenar todas as operações e movimentos isolados, transformando-os em uma ação cooperativa integrada.

Empresas menores que oferecem uma linha de produtos limitada são as que mais fazem uso da estrutura funcional, porque é a que torna mais eficiente o uso de recursos especializados. Outras vantagens deste tipo de estrutura, segundo Stoner e Freeman (1999) é que ela torna mais fácil a supervisão e a mobilidade de capacidades especializadas para utilizá-las onde são mais necessárias.

A estrutura por produto/mercado também é conhecida como estrutura divisional. Reúne numa unidade de trabalho todas as pessoas envolvidas na produção e marketing de um produto ou de um grupo de produtos relacionados, todas as que estão numa certa área geográfica, todas que lidam com um certo tipo de consumidor (STONER; FREEMAN, 1999).

Quando a departamentalização de uma empresa se torna muito complexa para a estrutura funcional, a administração de topo geralmente cria divisões semi-autônomas, cada uma projetando, produzindo e comercializando seus próprios produtos.

Numa *estrutura matricial*, dois tipos de estrutura existem simultaneamente. Os departamentos funcionais permanentes têm autoridade sobre os padrões profissionais e de desempenho de suas unidades, enquanto que as equipes de projetos são criadas, à medida que surge a necessidade, para executar programas específicos. Os membros das equipes são oriundos de vários departamentos funcionais e são subordinados a um gerente de projeto, que é responsável pelos resultados do trabalho da equipe (STONER; FREEMAN, 1999).

Poucas organizações dependem apenas de um tipo de estrutura, e a maioria adapta e combina esses padrões genéricos para refletir as estratégias e o pessoal peculiares à sua organização.

### 2.2.2 Representação gráfica da estrutura

Para representar a estrutura organizacional, deve ser utilizado o gráfico universal denominado organograma, que segundo Cury (1990) é conceituado como a representação gráfica e abreviada da organização.

Na concepção de Fonseca (2002), uma empresa bem organizada que dispõe de organograma e gráficos de processos estará um passo a frente com relação à rapidez de análise e correção das disfunções ou ineficiência de trabalho.

O organograma representa as posições na empresa e como estão organizadas, além de fornecer um quadro da estrutura de autoridade e da divisão de trabalho (BATEMAN; SNELL, 1998).

O organograma, de acordo com Cury (1990) basicamente, tem como finalidade representar:

- a) os órgãos componentes da empresa;
- b) as funções desenvolvidas pelos órgãos, quando possível;
- c) as vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos;
- d) os níveis administrativos que compõem a organização;
- e) a via hierárquica.

Existem vários tipos de organogramas, alguns mais simples, outros sofisticados e até complexos, afirma Cury (1990).

Rocha (1991), divide os gráficos em duas classes distintas: gráficos de organização e gráficos de fluxo ou de processo.

Todos os gráficos que tem como objetivo se relacionar com a organização formal e informal, com maior ou menor riqueza de detalhes, são classificados com gráficos de organização (ROCHA, 1991). O tipo mais conhecido é o organograma hierárquico, que é apenas um meio prático de visualizar a posição e a relação existente entre os diversos órgãos que formam a estrutura da instituição.

Além do organograma hierárquico, segundo Rocha (1991) existem outros tipos de organogramas menos utilizados: organograma funcional ou funcionograma; organograma de relacionamento; e organograma linear de responsabilidade. Além de menos utilizados, alguns desses tipos são também mais complexos.

Para este trabalho optou-se por abordar somente o tipo mais simples, o hierárquico, que segundo Rocha (1991) tem como objetivo representar a *organização formal, configurada* na estrutura oriunda do regulamento da empresa, demonstrando os diversos órgãos e as linhas de autoridade, subordinação e vinculação.

De acordo com Rocha (1991) o organograma hierárquico divide-se ainda em vários tipos: clássico, em barras, circular e radial ou solar. O clássico é o mais utilizado.

Rocha (1991) afirma que na elaboração de um organograma, determinados cuidados deverão ser tomados, por exemplo: ser claro, ser simples, ser preciso e ter estética.

### 2.2.3 Formalização

As organizações formalizam o comportamento para reduzir sua variabilidade, com o principal objetivo de o predizer e controlar. Uma das finalidades da formalização é coordenar as atividades. O conteúdo da padronização do trabalho é um mecanismo de coordenação (MINTZBERG, 1995).

A formalização do comportamento também é utilizada para assegurar a congruência com a mecanização que conduz à produção eficiente. Com isso, as tarefas são especializadas na dimensão horizontal com a finalidade de conseguir a repetição, e a formalização é, dessa maneira, utilizada para impor a elas os procedimentos mais eficientes (MINTZBERG, 1995).

Sob muitos aspectos, de acordo com Hall (2004), a formalização constitui a variável estrutural chave para o indivíduo, porque o comportamento de uma pessoa é vitalmente afetado pelo grau de tal formalização. O grau de julgamento delegado ao indivíduo é

inversamente proporcional ao grau de programação prévia de seu comportamento pela organização.

#### 2.2.4 Coordenação

Os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização (MINTZBERG, 1995).

A estrutura de uma organização, segundo Mintzberg (1995) pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.

A estrutura envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação entre tais tarefas. Os meios que envolvem a coordenação são chamados de mecanismos de coordenação e, são concernentes também com o controle e a comunicação. Mintzberg (1995) divide as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas em cinco mecanismos de coordenação: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados e padronização das habilidades dos trabalhadores.

Mintzberg (1995) afirma que o ajustamento mútuo obtém a coordenação do trabalho pelo processo simples de comunicação informal. O controle permanece nas mãos dos operadores.

A supervisão direta alcança a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando as instruções a eles e monitorando suas ações (MINTZBERG, 1995).

O trabalho também pode ser coordenado pela padronização. Na padronização dos processos de trabalho a coordenação é obtida antes do trabalho ser efetivado. Existem três formas básicas de padronização: os processos de trabalho em si mesmo; as saídas desses processos de trabalho; e as suas entradas – habilidades e conhecimentos das pessoas que o executam. Os processos são padronizados quando as execuções do trabalho são especificadas ou programadas. As saídas são padronizadas quando os resultados do trabalho são especificados. Com as saídas padronizadas a coordenação entre as tarefas fica predeterminada. Às vezes nem o trabalho nem os resultados podem ser padronizados, mesmo que a coordenação pela padronização possa ser exigida. A solução é padronizar o empregado.

Então, as habilidades são padronizadas quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado. É comum que o trabalhador seja treinado mesmo antes de ser admitido na organização (MINTZBERG, 1995).

### 2.2.5 Divisão do trabalho

Divisão do trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa diferente (ou grupo de pessoas). A divisão do trabalho permite às organizações realizar tarefas complexas (MAXIMIANO, 2000).

Para Maximiano (2000), existem três aspectos importantes que devem ser considerados: a definição de responsabilidades e tarefas, as unidades de trabalho e a especialização resultante da divisão do trabalho.

Hoje em dia, utiliza-se o termo divisão do trabalho, ao invés de divisão de mão-de-obra, para dizer que todas as tarefas organizacionais, desde a fabricação até a administração, podem ser especializadas (STONER; FREEMAN, 1999). Outro termo para divisão do trabalho é especialização de tarefas.

A divisão do trabalho pode focalizar responsabilidades ou tarefas. Responsabilidades são deveres ou obrigações em relação a resultados, atividades, recursos, pessoas, decisões ou padrões de conduta. Significa responder pelas conseqüências de todos esses fatores (MAXIMIANO, 2000).

Maximiano (2000) define as tarefas como atividades operacionais, que os gerentes podem realizar individualmente ou em grupo. São as tarefas que permitem a realização das responsabilidades.

Segundo Mintzberg (1995), as tarefas podem ser especializadas em duas dimensões. A primeira é “extensão” ou “amplitude” – quantas tarefas diferentes estão contidas em cada trabalho e quão ampla ou estreita é cada uma destas tarefas. Em um extremo o trabalhador é “pau pra toda obra”, sempre pulando de uma tarefa ampla pra outra. No outro, ele resume seus esforços na mesma tarefa altamente especializada. A segunda dimensão da especialização refere-se a “profundidade do controle sobre o trabalho”. Por um lado, o trabalhador simplesmente executa a tarefa sem pensar como e porque. Por outro lado ele controla todos os aspectos do trabalho, somando-os a sua execução (MINTZBERG, 1995).



Segundo Maximiano (2000, p. 269) “cada uma das partes em que o trabalho é dividido forma uma unidade de trabalho”. Juntas, as unidades de trabalho formam a estrutura organizacional.

As unidades de trabalho podem ser atribuídas a pessoas, individualmente, ou a grupos de pessoas. “O conjunto de tarefas atribuídas a uma pessoa chama-se cargo” (MAXIMIANO, 2000, p. 269).

Um departamento é uma unidade de trabalho responsável por uma função organizacional, afirma Maximiano (2000). Normalmente, um departamento é agregado de cargos. Excepcionalmente, como acontece nas organizações de pequeno porte, um departamento pode corresponder a um único cargo.

O nível mais alto do processo de organizar é a divisão do objetivo principal (ou missão) da organização em funções. As funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes. Cada uma das funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização (MAXIMIANO, 2000).

A missão da organização divide-se em funções. As funções dão origem aos departamentos e estes aos cargos. Funções, departamentos e cargos desdobram-se em responsabilidades e tarefas (MAXIMIANO, 2000).

“A distribuição das funções entre os departamentos depende de diversos fatores, como o tamanho da organização e a disponibilidade de recursos” (MAXIMIANO, 2000, p. 269). As diferentes formas de dividir e agrupar as unidades de trabalho são os critérios de departamentalização.

A denominação genérica departamento varia em função da hierarquia. As unidades de trabalho podem ser chamadas de divisões, vice-presidências ou seções. Como as unidades de trabalho normalmente agregam diversas pessoas subordinadas a um gerente, há uma preferência pelo nome gerência em muitas organizações (MAXIMIANO, 2000).

“Um cargo é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional”, segundo Maximiano (2000, p. 272), e consiste de um conjunto de tarefas ou responsabilidades específicas que uma pessoa deve desempenhar.

A divisão do trabalho produz a especialização. Cada pessoa ou grupo de pessoas, por meio da divisão do trabalho, torna-se especializada numa tarefa ou grupo de tarefas. A especialização, de acordo com Maximiano (2000) produz a eficiência que se pode observar na produção massificada ou em qualquer empreendimento organizado.

A especialização de uma organização como um todo pode ser avaliada pelo número de títulos da estrutura de departamentos. Quanto mais numerosos os departamentos e quanto

maior o número de títulos, mais especializada é a organização. Isso significa que, para cada função ou tarefa, criou-se um departamento correspondente (MAXIMIANO, 2000).

A especialização de um cargo reflete-se na quantidade de tarefas que nele estão contidas – a extensão da responsabilidade do ocupante. Quanto menor o escopo de um cargo mais especializado é o ocupante (MAXIMIANO, 2000).

Existem diferenças estruturais entre unidades de trabalho, departamentos e divisões. Também existem diferenças estruturais de acordo com o nível de hierarquia. A variação intra-organizacional se verifica tanto entre as diversas unidades organizacionais como ao longo da hierarquia (HALL, 2004).

### 2.2.6 Autoridade

Autoridade segundo Maximiano (2000, p. 274), “é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de influenciar o comportamento de seus subordinados bem como de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais”.

Tradicionalmente, autoridade tem sido o principal meio para se conduzir uma organização. Uma ordem que um chefe dá a um funcionário de um nível mais baixo geralmente é cumprida. Pelo fato dessas coisas ocorrerem em organizações diariamente é que elas podem ir para frente, em direção ao atingimento de seus objetivos (BATEMAN; SNELL, p.232, 1998).

A utilização da autoridade nas organizações, segundo Maximiano (2000) envolve quatro questões: tipos de autoridade, hierarquia, amplitude de controle e centralização e descentralização.

Dependendo do tipo de função que ocupam, os gerentes podem ter um ou mais dos seguintes tipos de autoridade, segundo Lowry e Weinrich (apud MAXIMIANO 2000): de linha, de assessoria ou funcional.

A autoridade de linha é inerente à cadeia de comando e define as relações entre chefes e subordinados. O mecanismo de autoridade formal de linha estipula que os chefes têm o direito de emitir ordens e de esperarem a obediência ou adesão daquelas pessoas que trabalham para eles, ou em suas equipes (MAXIMIANO, 2000).

A autoridade de assessoria baseia-se não nas relações entre chefes e subordinados, mas no desempenho de funções especializadas. A autoridade de assessoria é característica das funções de apoio, cujos gerentes podem aconselhar e orientar os gerentes de linha (MAXIMIANO, 2000).

A característica principal da autoridade funcional, segundo Maximiano (2000, p. 275) “é o poder para determinar o que os outros devem fazer, e não simplesmente aconselhar. As mesmas funções de apoio, em certos assuntos, exercem autoridade funcional”.

A divisão vertical do trabalho, das funções até os cargos tem como resultado a distribuição da autoridade em níveis. As pessoas que estão em determinado nível são gerentes que têm autoridade sobre as que estão abaixo. Inversamente, em qualquer nível, as pessoas têm responsabilidades e prestam contas para as que estão acima. Essa disposição da autoridade em níveis chama-se hierarquia ou cadeia de comando (MAXIMIANO, 2000).

Em qualquer nível, cada gerente tem determinado número de pessoas que se reportam a ele, pessoas que podem estar agrupadas em conjunto de cargos ou outros departamentos. O número de pessoas subordinadas a um gerente, de acordo com Maximiano (2000) define a amplitude de controle, ou amplitude de comando, desse gerente.

A amplitude de controle, normalmente, não é padronizada. Em muitas organizações, o número de pessoas que trabalham para cada gerente é muito variado. Outra decisão importante do processo de organizar, de acordo com Maximiano (2000) é a definição da amplitude ideal de controle – a quantidade de pessoas que um chefe consegue administrar eficazmente.

As decisões sobre a amplitude de controle, geralmente apresentam duas alternativas principais, segundo Maximiano (2000): estrutura achatada, com grande número de subordinados por chefe, e um pequeno número de chefes; e estrutura aguda, com grande número de chefes e pequeno número de subordinados por chefe.

Na primeira alternativa, a amplitude de controle é grande e o número de escalões é pequeno. Já no segundo caso, ocorre o contrário. As duas possibilidades surgem nos casos de crescimento da organização e de mudança da estrutura organizacional.

As implicações das diferenças entre as amplitudes de controle para o formato da organização segundo Bateman e Snell (1998) são diferentes. Amplitudes pequenas implicam em organização “alta”, ou seja, com muitos níveis hierárquicos. Já amplitudes grandes criam uma organização “achatada” com menos níveis hierárquicos.

Outra importante decisão que precisa ser tomada, no processo de organização, é o grau de centralização ou descentralização de autoridade. Segundo Maximiano (2000), uma organização em que a autoridade está concentrada em uma pessoa, ou em poucas pessoas, é uma organização centralizada. E uma organização é descentralizada quando se encontra na situação oposta, ou seja, quando o poder de decisão está distribuído. A autoridade é descentralizada por meio do processo de delegação.

A delegação é pode ser feita de uma pessoa para outra, segundo Maximiano (2000), com a transferência de poder de decisão para a execução de tarefas específicas. Quanto mais tarefas e poder de decisão forem transferidos para uma pessoa, mais autonomia ela tem. Delegar não é o mesmo que dar ordens. Delegar é transferir um problema para outra pessoa, para que ela o resolva.

O *dirigente que sabe delegar pode supervisionar mais pessoas*, afirma Maximiano (2000). Além disso, a delegação ajuda o desenvolvimento da equipe, porque envolve as pessoas na resolução de problemas e tomada de decisões. Delegar é portanto, uma habilidade gerencial. Os gerentes que não conseguem delegar são chamados centralizadores.

Para Hall (2004), a centralização refere-se à distribuição do poder no âmbito das organizações e constitui, portanto, uma das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura.

Segundo Gibson; Ivancevich e Donnelly (1998) o conceito de descentralização não se refere à dispersão geográfica das unidades operacionais da organização, refere-se antes ao direito delegado do gerente, isto é, à sua capacidade de tomar decisões sem ter que recorrer a um nível administrativo mais alto.

Os autores apontam ainda algumas vantagens da descentralização de acordo com diversos estudiosos, mas salientam que os argumentos para tais vantagens dependem de alguns fatores importantes, como por exemplo, o tamanho da organização e o desejo de autonomia entre os empregados.

A descentralização representa um paradoxo porque, na burocracia perfeita, todas as decisões devem ser tomadas pelo administrador principal, que deve dispor de controle perfeito. Porém, a medida que a organização cresce, as decisões não podem ser passadas para o topo, pois os gerentes de alto nível ficariam sobrecarregados (DAFT, 1999).

### 2.2.7 Complexidade

Para Hall (2004), a complexidade de uma organização exerce efeitos importantes sobre o comportamento de seus membros, sobre outras condições estruturais, sobre os processos no âmbito da organização e sobre as relações entre a organização e seu ambiente. Ela também possui grande importância para a comunicação.

A complexidade é um dos primeiros aspectos que se tornam perceptíveis a uma pessoa que passa a fazer parte de qualquer organização, exceto a mais simples. Mesmo organizações

que parecem inicialmente simples podem exibir formas interessantes de complexidade (HALL, 2004).

Para Daft (1999), complexidade refere-se tanto ao número de níveis de hierarquia (complexidade vertical) quanto ao número de departamentos ou cargos (complexidade horizontal).

Além desses dois elementos identificados por Daft (1999) para subdividir a complexidade, Hall (2004), aponta mais um, a dispersão geográfica que, segundo o autor, pode ser uma forma de diferenciação horizontal ou vertical, isto é, as atividades e o pessoal podem estar dispersos geograficamente, de acordo com as funções horizontais ou verticais, através da separação dos centros de poder ou de tarefas.

## 2.3 Comunicação

Comunicação é o processo de compartilhar informações com outras pessoas. Envolve uma mensagem emitida por uma pessoa para uma ou mais pessoas, resultando no entendimento comum da mensagem (CERTO, 2003).

Hall (2004) define o processo de comunicação como sendo de natureza racional; uma parte é o emissor; a outra, o receptor, em uma ocasião específica. O aspecto relacional da comunicação, obviamente, afeta o processo. As relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o transmissor e o receptor e seus efeitos recíprocos para cada um, à medida que se comunicam.

Os elementos necessários para a comunicação identificados por Gibson; Ivancevich e Donnelly (1998) são: o comunicador, a codificação, a mensagem, o meio, a decodificação, o receptor e o feedback.

### 2.3.1 Comunicação x Informação nas organizações

Uma das principais finalidades da estrutura organizacional é facilitar o processo de comunicação e de tomada de decisão (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1998).

É a comunicação que proporciona a reunião das partes distintas da empresa, produzindo as condições para um trabalho coordenado das estruturas, permitindo assim, que as cúpulas empresariais atinjam as metas programadas (REGO, 1986).

Informação empresarial, segundo Rego (1986), constitui uma atividade reguladora, compreendendo tudo aquilo que a empresa recebe ou emite com o objetivo de padronizar comportamentos: regulamentos, normas, portarias, avisos etc.

A administração informacional, para Davenport (1998), envolveu quatro diferentes abordagens em uma organização: informação não-estruturada; capital intelectual ou conhecimento; informação estruturada em papel e informação estruturada em computadores.

A informação não-estruturada tem precedência em relação às outras, segundo Davenport (1998), porém ela não variou muito ao longo dos séculos, uma vez que é desestruturada e requer muita mão-de-obra altamente especializada e oferece pouca economia de escala.

A coleta de informação estruturada, de acordo com Davenport (1998) era feita através de fontes impressas. Com o crescimento do uso da Internet isso mudou. A ampliação desse fluxo de informação dificultou sua administração e também seu controle. Antigamente, a administração de informação não-estruturada era uma atividade ocasional. Profissionais de diversas áreas reuniam informações para fins específicos e entregavam-nas aos tomadores de decisão para seu uso. Atualmente, eles têm administrado a informação impressa e participado de sua aquisição, distribuição e armazenagem computadorizada. Mesmo assim, seu papel ainda é passivo, pois manipulam informações solicitadas por terceiros.

Muito se fala da administração do conhecimento, embora com poucas discussões práticas sobre como o conhecimento pode ser gerenciado e utilizado com mais eficiência na rotina diária (DAVENPORT, 1998).

As empresas realmente têm tido a preocupação de contratar pessoas cultas e de aumentar o conhecimento dos funcionários com treinamento e educação. Os computadores tornaram-se ferramentas eficazes na administração do conhecimento, ou capital intelectual, apenas recentemente, segundo Davenport (1998) devido a novos softwares capazes de lidar com textos estruturados, discussões, imagens ou vídeos.

As empresas começaram a estimular seus funcionários a contribuir para as bases de conhecimento e para os bancos de dados de discussão. Para Davenport (1998), uma abordagem ecológica é fundamental, já que os seres humanos são essenciais para conceber, interpretar e obscurecer esse complexo tipo de informação.

Registros e documentos em papel dominaram a informação até muito pouco tempo, afirma Davenport (1998). Essa corrente foi predominantemente dominada pelo que é chamado de administração de registros. Isso inclui a informação computadorizada, mas o papel, evidentemente, vem sendo o meio escolhido nesses primeiros milênios da história da administração de registros. As corporações propriamente ditas só começaram a administrar o ciclo de vida completo dos documentos na década de 40, no entanto, as maiores empresas ainda mantêm em operação unidades para esse gerenciamento.

Usar o computador para manipular a informação estruturada tornou-se a abordagem mais popular, segundo Davenport (1998), principalmente pela crença de que a informatização pode lidar com a inundação de papel, direcionar racionalmente o uso da informação, quantificar e distribuir com facilidade o conhecimento, e também cortar custos com pessoal. No entanto, o autor afirma que essas hipóteses não são apenas utópicas; muitas vezes são completamente equivocadas.

Quando se passou a gerenciar a informação por computador, de acordo com Davenport (1998), a tecnologia foi considerada a solução para os problemas dessa área. A cada avanço surgia a expectativa da criação de melhores ambientes informacionais. Teoricamente, os profissionais teriam mais facilidade para acessar a informação de que precisavam por causa das ferramentas poderosas colocadas a sua disposição. No entanto, a preocupação era maior em gerenciar dados computadorizados, em vez de definir mais amplamente a informação. Ao longo do tempo os computadores tornavam-se mais confiáveis e passaram a ser utilizados para outras tarefas e não somente para transações financeiras. Os administradores informacionais concentraram-se na estruturação eficaz dos dados.

A comunicação empresarial é um processo mais amplo, que segundo Rego (1986), objetiva provocar atitudes voluntárias por parte dos públicos para os quais a empresa se dirige. Engloba, portanto, todos os tipos de informações empresariais e as diferenças que aparecem entre os termos são menos quanto à natureza ou qualidade das mensagens transmitidas e mais quanto ao objetivo pretendido com elas.

O sistema de comunicação é bom quando não se nota que ele existe. Uma organização comunica-se de forma perfeita, quando os empregados se comunicam de maneira contínua e informal com escalões superiores, inferiores e de mesmo nível da organização; e quando os empregados e gerentes contam a mesma história da empresa para os clientes, os acionistas, o governo, a comunidade e outros públicos (CORRADO, 1994).

“O caminho para a comunicação bem-sucedida é a credibilidade”, afirma Corrado (1994, p. 5). Quando as ações não correspondem às palavras, surgem mecanismos autocorretores, por meio dos boatos, do governo ou da mídia.

A contribuição da organização para o processo de comunicação origina-se dos canais estruturados e das posições que as pessoas ocupam, afirma Hall (2004). As posições organizacionais influenciam amplamente a interpretação das comunicações pelos indivíduos.

As estruturas organizacionais, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização, são criadas para ser ou tornarem-se sistemas de processamento de informações. A própria criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória. Poder, liderança e tomada de decisão apóiam-se no processo de comunicação, explícita ou implicitamente, pois não teriam significado na ausência de informações (HALL, 2004).

Numa organização, as diversas tarefas e unidades de trabalho especializadas precisam integrar-se porque elas interdependentes, ou sejam, para realizar uma, é preciso realizar outra. Interdependência é a palavra-chave no processo de coordenação, que procura fazer as peças especializadas se encaixarem umas nas outras, de modo que o conjunto consiga cumprir sua finalidade (MAXIMIANO, 2000).

Uma das principais responsabilidades da administração é coordenar as diferentes unidades de trabalho da organização. Para cuidar dessa responsabilidade, a administração precisa montar e fazer funcionar o sistema de comunicação da estrutura organizacional. Comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões. É por meio da comunicação que as partes da organização articulam suas atividades para funcionar como um conjunto (MAXIMIANO, 2000).

A comunicação entre unidades de trabalho (ocupantes de cargos e departamentos) pode processar-se segundo diferentes padrões de interação: um a um, dois a dois, de um para um grupo, e vice-versa, de todos para todos, e assim por diante. Para se comunicar, as partes da estrutura organizacional usam meios de comunicação que transmitem informação para cima, para baixo e para os lados (MAXIMIANO, 2000).

Essencialmente, há duas formas de comunicação: a falada e a escrita. Essas formas podem ser intermediadas por diferentes tecnologias, veículos e sistemas. As duas formas básicas e as diferentes tecnologias permitem classificar os meios de comunicação disponíveis em três categorias: comunicação pessoal, comunicação escrita e comunicação por meio de equipamento (MAXIMIANO, 2000).



### 2.3.2 Tipos de comunicação

Há três tipos principais de comunicação em uma estrutura organizacional, segundo Maximiano (2000): para baixo, para cima e lateral.

A comunicação para baixo vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. É a direção na qual seguem informações sobre todos os aspectos das operações e do desempenho da organização, bem como as expectativas da administração em relação a seus funcionários (MAXIMIANO, 2000).

A comunicação para baixo frequentemente tem caráter diretivo. São ordens, informações sobre políticas e programas que a administração pretende implantar, ou modificações na linha de produtos e nos métodos de trabalho. Geralmente, é a modalidade de comunicação predominante nas organizações autoritárias e burocratizadas (MAXIMIANO, 2000).

Na comunicação para cima, o comunicador está num nível organizacional mais baixo que o receptor (GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY, 1998).

Seguem para cima as informações sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores. São especialmente os diversos tipos de relatórios e a informação produzida pela observação do desempenho. Além dos relatórios, a comunicação para cima pode levar alguns tipos especiais de informação: atitudes e sugestões dos empregados estão entre as mais importantes (MAXIMIANO, 2000).

A comunicação lateral, de acordo com Maximiano (2000) é a que ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível ou entre unidades de trabalho de níveis diferentes, mas que se situam em diferentes hierarquias (também chamada comunicação diagonal). Os canais de comunicação lateral de todos os tipos permitem o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisão que envolve diferentes unidades de trabalho.

A comunicação lateral pode ser triangular: um funcionário comunica-se com seu chefe, que se comunica com outro chefe, que se comunica com seu funcionário. A comunicação do tipo triangular é uma exigência nas organizações muito burocratizadas e hierarquizadas (MAXIMIANO, 2000).

Uma modalidade importante de comunicação lateral é a que envolve diferentes unidades de trabalho e diferentes níveis hierárquicos simultaneamente (MAXIMIANO, 2000).

### 2.3.3 Barreiras da comunicação

As comunicações não são perfeitas nas organizações, segundo Hall (2004). A consequência básica dos sistemas de comunicação existentes é que as mensagens são transformadas ou alteradas à medida que passam pelo sistema. Isso significa que o destinatário final da mensagem recebe algo diferente daquilo que foi enviado originalmente, prejudicando, assim, a intenção do processo de comunicação.

A maneira como uma empresa se divide, horizontalmente, em níveis organizacionais e, verticalmente, em funções, obviamente afeta a comunicação gerencial, pois divide a função administrativa global da empresa em pequenas tarefas, ou cargos, e define o relacionamento de cada uma dessas pessoas ligadas à gerência com o resto da empresa (DAVIS, 1999).

Barreiras de comunicação são os fatores que diminuem a probabilidade de a comunicação ser bem-sucedida. Certo (2003) divide essas barreiras em macrobarreiras e microbarreiras.

Segundo o autor, as macrobarreiras são fatores que dificultam a comunicação bem-sucedida em uma situação geral de comunicação. As microbarreiras são fatores que interferem no sucesso de comunicação em uma situação de comunicação específica. Esses fatores se relacionam diretamente a variáveis como a mensagem, a fonte e o destinatário da comunicação.

Segundo Stoner e Freeman (1999), as barreiras mais comuns à comunicação eficaz são: as percepções diferentes; diferenças de linguagem; ruído; reações emocionais; inconsistência nas comunicações verbais e não-verbais e a desconfiança.

## 2.4 Estrutura Física

Os estudos de aproveitamento racional do espaço, análise de rotinas, análise de distribuição de trabalho, análise e projeto de formulários e elaboração de manuais de funcionamento são localizados em um só bloco, de acordo com Araújo (1985). A razão específica da diferença entre o trabalho técnico desenvolvido na simplificação do trabalho e o que é elaborado na análise de estruturas está na relevância de um e de outro para a organização vista como um todo integrado.

O estudo do *layout*, que segundo Araújo (1985) visa a aproveitar espaços na organização tem a sua irradiação bastante limitada, ou seja, dificilmente um estudo de *layout* cobrirá toda ou uma grande parte da organização a ponto do resultado final ser considerado bom ou ruim como de alcance global ou estrutural.

Para Araújo (1985), modificações no *layout* podem trazer conseqüências desastrosas se não forem observadas certas recomendações. O espaço físico que cada pessoa utiliza é muito importante para ela. O brasileiro, em geral, zela muito pelo espaço que utiliza e cada vez mais tem necessidade de maior conforto. Já que reformas na estrutura física são mais constantes que outros tipos de reforma, como na estrutura organizacional, por exemplo. Contudo, não é apenas o aspecto visual e de conforto que deve prevalecer no estudo de aproveitamento do espaço físico; mais do que isso importa o fluxo existente entre pessoas e papéis.

Lerner (apud ARAÚJO, 1985) considera que o arranjo físico de escritórios deve ser estabelecido a partir do estudo planejado do sistema de informações relacionado com a distribuição de móveis, equipamentos e pessoas pelo espaço disponível da forma mais racional possível. Considera também que o arranjo físico acaba por influir na motivação, gerando maior ou menor eficiência no trabalho.

Objetivos dos estudos de *layout* segundo Araújo (1985):

- a) obter um fluxo eficiente de comunicações administrativas dentro da organização;
- b) obter um fluxo de trabalho eficiente;
- c) facilitar a supervisão;
- d) reduzir a fadiga do empregado no desempenho de sua tarefa (isolar ruídos, reduzir espaços desnecessários etc);
- e) impressionar favoravelmente clientes e visitantes; e
- f) aumentar a flexibilidade para as variações necessárias.

O autor chama atenção para algumas especificações peculiares ao estudo do arranjo físico. Em primeiro lugar, ele atenta para o transtorno causado em função de mudanças físicas. Depois, quanto à adaptação do pessoal ao novo espaço. Outra questão bastante enfatizada é a adaptação do corpo social, ou seja, as novas relações que se estabelecem em virtude de novo posicionamento, no espaço modificado. E, por fim, a observação dos novos fluxos e das repercussões na distribuição do trabalho, afetado em função das modificações.

### 2.4.1 Técnicas de layout

O estudo de *layout* não pode se desenvolver com base em pressuposições e opiniões. Araújo (1985) recomenda que o estudo de *layout* siga um tratamento tecnológico de certo rigor e para isso aponta algumas técnicas que possibilitarão uma melhor análise e sugestão para o aproveitamento do espaço físico.

A primeira delas é a elaboração de plantas, importante instrumento técnico de real utilidade para o estudo de *layout*. No entanto, a elaboração da planta baixa significa dificuldade, visto que se trata de uma especialidade de profissionais como engenheiros e arquitetos, por exemplo, e não de administradores, que utilizam essa técnica apenas para identificar falhas na movimentação de pessoas e papéis.

O *layout* em corredor talvez seja o mais conhecido arranjo físico. Trata-se de salas de trabalho que acomodam entre oito e doze pessoas. É considerado muito bom para incentivar relações de grupo, principalmente quando o trabalho exige formação de equipes. Melhor ainda quando a exigência é a realização do trabalho em pequenas equipes. A departamentalização da organização vai influir nesse e em outros tipos de arranjo físico. De qualquer maneira, a formação de unidades terá uma relação íntima com a distribuição das pessoas pelo espaço existente.

Segundo Addison (apud ARAÚJO, 1985), as desvantagens deste tipo de arranjo são quanto ao preço que se paga para ter divisórias e pelo espaço perdido na distribuição das salas.

O *layout* em espaço aberto é encontrado em grandes áreas, com grande concentração humana. Quase sempre ocupa todo um andar, guardando-se, apenas, espaço para salas individuais das chefias ou pessoal da supervisão (ARAÚJO, 1985).

Ajuda a promover a comunicação pela facilidade de conversas entre as pessoas, a troca de idéias e pelos fluxos de documentos. Entretanto, o autor ressalta que este tipo de arranjo só é válido para tarefas que não exijam grande grau de concentração. Mesmo com a chefia posicionada numa mesa de frente para todo o pessoal, fica difícil o controle disciplinar. Além disso, há maior possibilidade das pessoas se distraírem, o que pode acarretar em erros que não seriam cometidos se o arranjo fosse outro. Neste tipo de arranjo, também não possibilita a manifestação do status funcional, ou seja, há pouco espaço para destacar posições.

A sala individual é imaginada pela maioria das pessoas como a melhor para se trabalhar. Independência de ação, privacidade, certo status, à medida que o *layout* panorâmico é pouco difundido no Brasil, e envolvimento pessoal apenas quando isso é desejado ou ditado

pela burocracia da organização, são as vantagens identificadas para o uso desse tipo de layout (ARAÚJO, 1985).

O *layout* panorâmico distingue-se da simples colocação de divisórias por diversos motivos. Primeiro, porque o tipo de divisória utilizada neste tipo de layout é transparente e não segue até o teto. Depois, porque a não padronização dos móveis evita a dificuldade na diferenciação dos elementos da estrutura social. Além disso, o fato das divisórias terem a parte superior transparente e a parte inferior ser de material não transparente faz com que não exista a sensação de falta de privacidade. Outro fator é a facilidade na supervisão visual por parte da chefia sem inibir os supervisionados.

Araújo (1985) faz algumas recomendações que têm como mérito lembrar pequenas providências que, se não tomadas, podem transformar-se em problemas desagradáveis.

- a) colocar as unidades que realizam tarefas inter-relacionadas o mais próximo possível, com o objetivo de reduzir o tempo de tramitação entre elas;
- b) colocar o supervisor em local que lhe permita observar facilmente o que acontece na área sob sua supervisão;
- c) separar das demais unidades as que utilizam equipamentos ruidosos;
- d) localizar as unidades que tem contato freqüente com o público o mais perto possível das áreas de entrada;
- e) colocar os arquivos e demais equipamentos freqüentemente utilizados o mais perto possível das pessoas que deles fazem uso, desde que não prejudiquem o fluxo interno;
- f) dotar os balcões de atendimento ao público de divisórias internas ou mesmo gavetas para a guarda do material necessário;
- g) evitar o uso de salas particulares;
- h) utilizar área grande e contínua, quando possível, pois permite melhor supervisão e iluminação;
- i) dispor as pessoas na mesma direção;
- j) aproximar as pessoas cujos serviços exijam troca freqüente de dados;
- k) criar ambiente agradável e estético, levando em conta características típicas do conforto;
- l) para a iluminação convém convocar empresas especializadas.

## 2.4.2 Tipos de layout

Existem quatro tipos básicos de layout de instalações, segundo Shonberger Jr. e Knod (1997): *layout* de processo, *layout* de produto e *layout* celular.

O *layout* de processo, também conhecido como layout funcional, agrupa instalações semelhantes ou funções. Esse tipo de layout tende a emergir a medida que as pequenas organizações crescem, e os grupos funcionais aparecem. Colocar juntas pessoas com funções semelhantes pode criar um clima para o apoio e aprendizado mútuo. No entanto, o layout de processo tem uma grande desvantagem: distancia o fornecedor do cliente (SHONBERGER JR.; KNOD, 1997).

No *layout* de produto as instalações são dispostas ao longo do fluxo dos bens ou serviços. O cliente está adjacente, ou muito próximo ao fornecedor. A grande desvantagem do layout de produto é a forma como normalmente são administrados. Se os assistentes ao longo de uma linha de fluxo podem realizar apenas uma pequena tarefa um dia sim outro não, não se pode esperar que apreendam a operação global. Seu valor é diminuído, o tédio inicia-se e o moral cai. No entanto, com o treinamento cruzado e células flexíveis de fluxo de produto estes problemas podem ser eliminados (SHONBERGER JR.; KNOD, 1997).

No *layout* celular o conceito é dispor as estações de trabalho e empregados em células que processam famílias de serviço que seguem trajetos de fluxo semelhantes. As células têm melhor desempenho com a adição de alguns subconceitos: serviços projetados deliberadamente para terem tantas características em comum quanto possível, ferramentas de alta utilização e dados localizados dentro da célula, servidores com treinamento cruzado, e o próprio layout celular (SHONBERGER JR.; KNOD, 1997).

No *layout* de posição fixa é o item a ser atendido cuja posição é fixa, e os recursos têm que vir a ele.

De acordo com Cury (1990) existem aspectos específicos que podem orientar a elaboração de um *layout* de escritório ou de um *layout* de fábrica. Segundo o autor, o *layout* de processo e o *layout* pelo produto, já citados anteriormente, são normalmente adotados em fábricas.

Para um adequado *layout* de escritório, de acordo com Padilha (apud CURY, 1990), é fundamental que o estabelecimento de um fluxo racional de trabalho para evitar redundância das atividades, com excessiva manipulação de papéis e deslocamentos desnecessários.

Para isso, Cury (1990) afirma que o espaço deve ser apropriado e estar em perfeita sintonia com as necessidades das pessoas e a natureza do trabalho, já que a satisfação e o conforto de empregado podem ser influenciados pelo *layout*.

### 3 METODOLOGIA

Após o estudo prévio da literatura e da instituição – campo da pesquisa – foi definida a metodologia a ser empregada no desenvolvimento do trabalho, conforme segue descrito.

#### 3.1 Tipo de estudo

Para atender aos objetivos propostos para este trabalho, foi realizado um estudo do tipo teórico-empírico, delineando-se suas características a partir da classificação apresentada por Mattar (1999).

Quanto à *natureza das variáveis* pesquisadas, o autor apresenta as abordagens quantitativas e qualitativas. Foram utilizadas, neste trabalho, ambas as formas, complementando-se, visto que se desejava alcançar maior compreensão sobre o objeto em estudo.

Quanto à *natureza do relacionamento entre as variáveis* estudadas a pesquisa foi definida como descritiva, pois o objetivo é de apenas expor o fenômeno em estudo.

Quanto ao *objetivo*, a pesquisa foi definida como exploratória, pois tem como propósito imediato obter maior conhecimento sobre o tema proposto e aprofundar questões a serem estudadas.

Em relação à *amplitude e à profundidade*, a pesquisa constitui-se num estudo de caso, a COHAB/SC, aprofundando o conhecimento de uma instituição quanto ao problema levantado.

Na dimensão de *tempo*, o estudo caracterizou-se por ser do tipo ocasional, visto que foi realizado uma única vez, mostrando o fenômeno em um determinado momento e não a sua evolução ao longo de um período.

Quanto ao *controle das variáveis* e o *ambiente de pesquisa*, trata-se de uma pesquisa experimental de campo, pois constitui-se num estudo de uma situação real de uma instituição, com sujeitos reais em condições ambientais consideradas normais para o problema estudado.



### 3.2 População

O primeiro passo a ser dado para a realização da coleta de dados de uma pesquisa é a definição da população a ser abrangida, bem como se os dados serão obtidos de sua totalidade ou de uma parcela que a represente estatisticamente, ou seja, por uma amostra.

A população-alvo de uma pesquisa consiste no conjunto de elementos que se quer abranger (BARBETTA, 2005), ou seja, o corpo funcional da COHAB/SC: 90 empregados (não estão incluídos os estagiários e terceirizados).

População acessível é o “conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo e que são passíveis de serem observadas, com respeito às características que pretendemos levantar” (BARBETTA, 2005, p. 25). De acordo com este conceito, foi necessário redefinir a população inicialmente encontrada.

A população da COHAB é de 90 empregados efetivos. Para este estudo foram descartados os empregados contratados ou terceirizados, os estagiários, o *office-boy* e é claro os demitidos. Atualmente não existem funcionários na situação de comissionado. No Apêndice C estão relacionados os empregados, onde estão lotados, cargo, função, quando for o caso e sua situação atual na empresa.

Entre os empregados efetivos existem aqueles que atuam em Escritórios Regionais em outras cidades e aqueles que estão a disposição em outros órgãos, portanto também não estavam acessíveis para a realização da pesquisa. A sede do Escritório Regional de Florianópolis fica junto à sede da COHAB/SC e contém seis funcionários. Estes então, puderam ser considerados como parte da população acessível. No período da pesquisa estavam ausentes também os empregados de férias ou compensando férias, e outros estavam em licença médica ou de licença prêmio.

Dos 45 que restaram, seis empregados responderam o pré-teste e conseqüentemente não participaram do processo. Logo, a população acessível foi de 39 empregados.

De acordo com o questionário aplicado, a população acessível da COHAB/SC tem o seguinte perfil:

Em primeiro lugar, a pesquisa revelou que a maioria dos empregados tem mais 41 anos, como pode-se observar no gráfico 1.

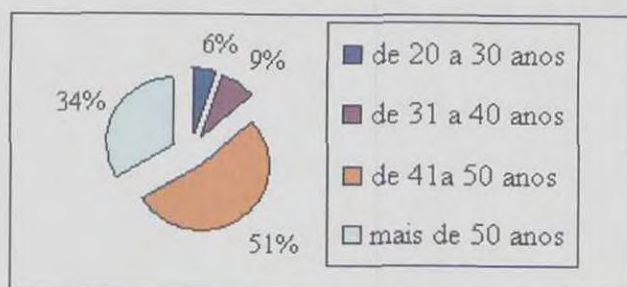


Gráfico 1: Faixa etária  
Fonte: dados primários

O número de homens e mulheres que trabalham na empresa e praticamente o mesmo. Ou seja, 51% são homens e 46% são mulheres, no entanto houve quem não respondeu a questão.

De acordo com o gráfico 2, sobre o Estado civil dos empregados pode-se perceber que a maioria é casada maioria é casada.

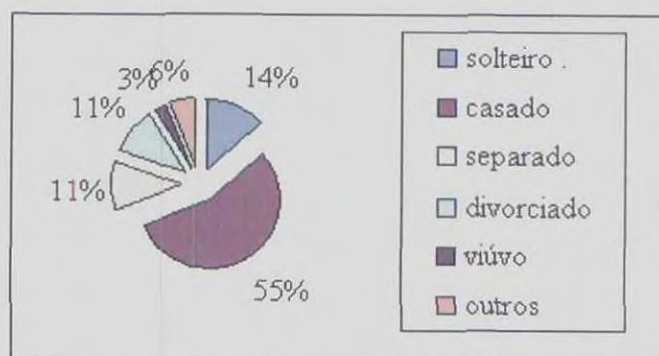


Gráfico 2: Estado civil  
Fonte: dados primários

Quanto ao grau de escolaridade, verifica-se no gráfico 3 que boa parte dos respondentes não tem nível superior, ou seja, só completaram o ensino médio. No entanto, na questão não foi considerada a possibilidade de se ter o nível superior incompleto, ou seja, de estar cursando nível superior.

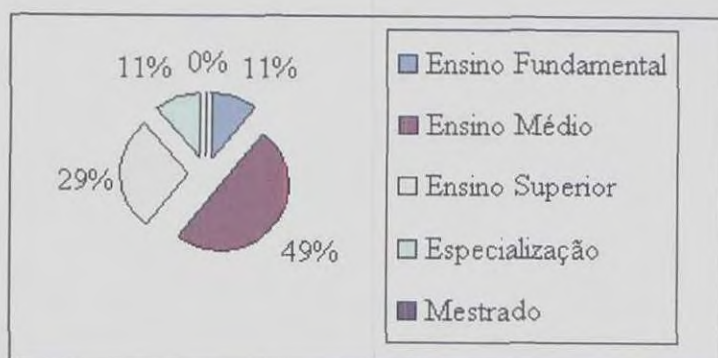


Gráfico 3: Grau de escolaridade  
Fonte: dados primários

Através da pesquisa foi relatada também que a remuneração dos empregados varia quase que de forma equivalente entre as faixas salariais sugeridas. Como mostra o gráfico 4, poucos recebem salários inferiores a R\$ 1.201,00.

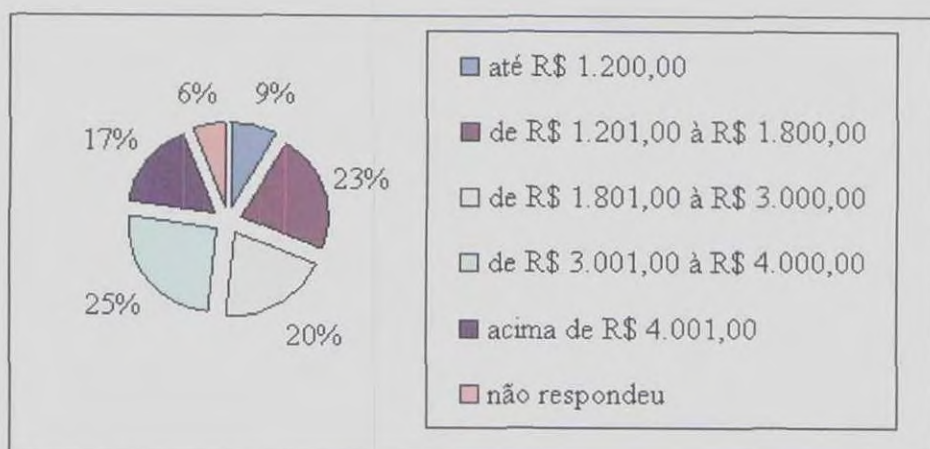


Gráfico 4: Remuneração  
Fonte: dados primários

### 3.3 Coleta de dados

Para a realização deste trabalho foram coletados *dados secundários e primários*.

*Dados secundários* são aqueles dados que já foram coletados, tabulados, ordenados e, talvez até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados (MATTAR, 1999).

*Dados primários* são aqueles que não foram coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento (MATTAR, 1999).

Os dados secundários foram coletados através de *análise documental*, enquanto os dados primários foram obtidos através das técnicas de *questionários*, *entrevistas* e *observação indireta*.

A *análise documental* foi realizada a partir de pesquisas realizadas na companhia junto a documentos sobre a COHAB/SC e seu funcionamento, tais como: estatuto, organogramas, regimentos internos, manuais, relatórios de consultorias externas, além de outros documentos físicos e virtuais com dados históricos e resoluções, bem como informações contidas na intranet e em *websites* do governo estadual.

Os meios básicos de coleta de dados primários segundo Mattar (1999) são dois: comunicação e observação.

O método de comunicação consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos respondentes, para a obtenção do dado desejado, que será fornecido por declaração, verbal ou escrita, do próprio (MATTAR, 1999).

Os dados primários foram obtidos por comunicação, através de questionários autopreenchidos e entrevistas realizadas pessoalmente, de forma individual e em grupo.

Os *questionários autopreenchidos*, de acordo com Mattar (1999) consistem em o instrumento de coleta de dados ser lido e respondido diretamente pelos pesquisados, não havendo a figura do entrevistador. Existem várias formas de enviar e receber de volta o questionário. No caso desta pesquisa, optou-se por fazer *pessoalmente*, ou seja, os questionários foram entregues e recolhidos pessoalmente pela pesquisadora nas diversas gerências e demais departamentos da COHAB/SC.

Primeiramente, os empregados foram convidados a responder um instrumento inicial para a coleta de informações básicas, como nome, cargo ou função, o setor (gerência) no qual está inserido, a relação de subordinação e o tempo de serviço na empresa (Apêndice A). A finalidade principal da distribuição deste instrumento foi o reconhecimento da estrutura organizacional para verificar a real situação da organização e, também para que a pesquisadora pudesse interagir com os empregados para quebrar a barreira da desconfiança e evitar que a pesquisa fosse prejudicada por isso.

No segundo momento da pesquisa com os funcionários, foi elaborado um questionário pré-teste e aplicado com 6 (seis) empregados que puderam colaborar com suas opiniões e críticas. Depois de feitas as adaptações necessárias, a pesquisa teve continuidade com a aplicação de um questionário (Apêndice B) com perguntas fechadas e abertas, contando com a participação da população acessível, ou seja, totalizando 35 instrumentos respondidos.

O questionário constituiu-se de duas partes. A primeira parte visou levantar o perfil da população acessível, por isso os empregados foram questionados sobre sua faixa etária, sexo, estado civil, grau de escolaridade e remuneração. O resultado desta primeira parte da pesquisa já foi apontado no item anterior, sobre população.

Já na segunda parte do questionário a intenção era captar as opiniões dos respondentes sobre as mudanças ocorridas na organização no que diz respeito à estrutura organizacional, reformas na estrutura física e as novas formas de comunicação interna.

Além disso, depoimentos sobre as demissões, o funcionamento de algumas gerências e as reformas na estrutura física da Companhia foram levantados juntamente com alguns empregados, através de entrevistas semi-estruturadas e não estruturadas.

Segundo Triviños (1992) a entrevista semi-estruturada, para alguns tipos de pesquisa qualitativa, é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados.

A entrevista semi-estruturada, ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS, 1992).

É o tipo de entrevista que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que segundo Triviños (1992) oferecem amplo campo para novas questões que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante. Este, por sua vez, segue espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do que é colocado pelo investigador, e começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

Ao total foram realizadas quatro entrevistas, três individuais e uma em grupo. No decorrer do trabalho, para manter o anonimato dos entrevistados optou-se por identificá-los como: entrevistado 1, entrevistada 2, entrevistada 3 e entrevista em grupo.

As três primeiras entrevistas foram semi-estruturadas e a entrevista em grupo foi não-estruturada. Apenas a primeira entrevista foi realizada com a utilização de gravador. A utilização desta ferramenta mostrou-se como mais um fator inibidor nas entrevistas, portanto foi descartada para as demais entrevistas.

O método de observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisados, e não envolve questionamentos e respostas, verbais ou escritas (MATTAR, 1999).

A *observação indireta* segundo Mattar (1999) refere-se à observação de registros deixados por comportamentos ou fatos passados.

Como as principais mudanças organizacionais e os fatos mais relevantes ocorreram no período de 2003 a 2005, foram observadas muitas questões de fatos importantes que aconteceram naquela época.

### 3.4 Análise de dados

O objetivo principal das análises segundo Mattar (1999) é permitir, ao pesquisador, o estabelecimento de conclusões, a partir dos dados coletados. De acordo com Triviños (1992) é um método que pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa como na investigação qualitativa, mas com aplicação diferente.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção das mensagens (BARDIN apud TRIVIÑOS, 1992).

Bardin (apud TRIVIÑOS, 1992) divide em três etapas básicas a análise de dados: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

A *pré-análise* é, simplesmente, a organização do material. Refere-se a todo material levantado para a realização do estudo: toda a documentação coletada junto a COHAB, assim como todos os dados advindos dos questionários e entrevistas. Além, claro do referencial teórico.

Na etapa de *descrição analítica* o material é submetido a um estudo aprofundado, orientado pelos referenciais teóricos. Neste momento os dados levantados são classificados e categorizados. As informações coletadas foram então separadas de acordo com as categorias de análise, ou seja, estrutura organizacional, comunicação e estrutura física.

Para facilitar a tabulação, os dados da pesquisa quantitativa foram digitados em uma planilha do Excel. Depois de digitados, os dados foram compilados e exportados para uma planilha eletrônica, onde foram gerados os gráficos utilizados na análise.

Na fase de *interpretação inferencial* a reflexão e a intuição, com embasamento no material empírico, estabelecem relações com a realidade estudada.

A interpretação dos dados coletados foi feita de forma comparativa, ou seja, de modo a confrontar as opiniões das pessoas entrevistadas, com os resultados dos questionários e com as informações constantes nos documentos levantados.

Optou-se por analisar os dados através de três categorias. A primeira categoria é a própria estrutura organizacional, que teve como principal indicador de análise o organograma

da organização. Outra categoria é a comunicação cujos indicadores são: tramitação de documentos, através da análise dos tipos de informação, e os tipos de comunicação. Por fim, a terceira categoria é a estrutura física. A principal questão analisada foi a distribuição do espaço físico disponível de acordo com os tipos de *layout*.

<b>Categorias</b>	<b>Subcategorias</b>	<b>Unidades de análise</b>
Mudança Organizacional	Tipos	Tecnologia
		Produtos e serviços
		Estratégia e na estrutura
		Pessoas e da cultura
	Fontes de resistência	Cultura organizacional
		Interesses pessoais
Estrutura Organizacional	Coordenação	Percepções individuais dos objetivos e estratégias
		Ajustamento mútuo
		Supervisão Direta
		Padronização dos processos
		Padronização dos resultados
	Divisão do trabalho	Padronização das habilidades
		Responsabilidade ou tarefas
		Unidades de trabalho
	Autoridade	Especialização de tarefa
		Tipos de autoridade
		Hierarquia
		Amplitude de controle
Comunicação	Tipos de informação	Centralização e descentralização
		Informação não-estruturada
		Capital intelectual ou conhecimento
		Informação estruturada em papel
	Tipos de comunicação	Informação estruturada em computadores
		Para baixo
		Para cima
		Lateral
Estrutura Física	Tipos de layout	Layout de processo
		Layout de produto
		Layout celular

Quadro 1: Categorias de análise

Fonte: elaborado pela autora



#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina (COHAB/SC), sociedade de economia mista, foi criada pela Lei Estadual nº 3.698, de 12 de julho de 1965 e constituída na forma do Decreto Lei nº 4.032, de 15 de abril de 1966. É regida por Estatuto e Lei das S.A. Integra o Sistema Financeiro da Habitação, (Lei 4.380, de 21/08/64), podendo exercer suas atividades direta ou indiretamente, através de convênios e contratos. Por conta desta vinculação, a Companhia obedece a toda legislação do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), do Fundo de Compensação das Variações Salariais (FCVS), de Seguro Habitacional e a todas as normas do Ministério das Cidades e Caixa Econômica Federal, quanto aos Programas de financiamento na área da habitação.

Na estrutura de governo, a COHAB/SC obedece às diretrizes da Lei Complementar nº 243, de 30 de janeiro de 2003, a qual estabeleceu a nova Estrutura Administrativa do Poder Executivo, sendo um órgão vinculado a Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social, Trabalho e Renda (SST).

A Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social, Trabalho e Renda, é fruto de uma proposta de aprofundamento do Governo do estado, visando a contínua melhoria da qualidade de vida da população catarinense. Tem como principal objetivo contribuir para a consolidação da democracia social e institucional de Santa Catarina, aliando os direitos do cidadão a uma condição, de dignidade, onde as oportunidades de vida sejam preservadas (SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL, TRABALHO E RENDA, 2006).

Esta Secretaria é formada por três diretorias específicas: a de Trabalho e Renda, a de Habitação e a de Ação Social, além dos setores administrativos e de planejamento. Através da Secretaria, o Estado desenvolve e define políticas públicas direcionadas as áreas de desenvolvimento social, trabalho e renda.

A SST, também, trabalha em conjunto a diversos Conselhos Estaduais, constituídos por diferentes segmentos da sociedade junto com o Estado. Os Conselhos estão envolvidos na luta pelo reconhecimento e efetivação dos direitos, na formulação e na execução de programas e propostas em ação. Os Conselhos são canais de participação legalmente constituídos para o exercício da gestão democrática das políticas públicas, e possibilitam o relacionamento entre o Estado e o a sociedade civil.

As ações relativas a habitação popular fazem parte de um plano de reestruturação do Governo do Estado para o desenvolvimento urbano e habitação popular. A COHAB/SC, no

caso, se enquadra especificamente no plano de habitação popular, cujas ações são as seguintes (SANTA CATARINA, 2006):

- a) criar linhas de crédito para a construção de casas para as populações de baixa renda;
- b) auxiliar os municípios na definição das chamadas Zonas de Especial Interesse Social, com o objetivo de estabelecer parâmetros específicos para construções populares;
- c) apoiar os municípios na revisão de suas leis de parcelamento do solo, código de obras e zoneamento urbano, para adequá-las às necessidades das habitações de interesse social;
- d) incentivar e apoiar a implantação de políticas municipais de habitação popular, com ênfase nos processos de autoconstrução e mutirão, como forma de viabilizar e baratear a habitação;
- e) privilegiar, em parceria com as Prefeituras, a política de loteamentos populares e reurbanização de áreas degradadas.

A COHAB/SC obedece também à legislação orçamentária – Plano Plurianual de Investimentos (PPA), Lei das Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual.

A empresa que vinha passando por graves dificuldades administrativas e financeiras há cinco exercícios, passou por uma reforma administrativa com a orientação de técnicos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O resultado mais evidente desse estudo é o fato de a empresa ser deficitária. Do custo mensal de R\$ 1,2 milhão da empresa, R\$ 900 mil era tomado pela folha de pagamento e a receita mensal era de apenas R\$ 300 mil (CLIPPING, 2006).

Por ser considerada como empresa deficitária, atrela-se a dois tipos de legislação contábil, Lei 4.320/64, (pública), e 6.404/76 (Lei das Sociedades por Ações), de forma que todos os registros contábeis estão sendo realizados duplamente.

Destina-se ao atendimento dos estratos populacionais de mais baixa renda e sua área de atuação abrange os municípios do Estado de Santa Catarina, tendo por objetivos:

- a) o estudo dos problemas de habitação popular, o planejamento e execução de suas soluções;
- b) a elaboração de programas e projetos que objetivem ampliar a oferta de residências populares;
- c) a construção de casas do tipo “popular” e urbanização de áreas destinadas a núcleos habitacionais;

d) comercialização das casas construídas.

Para alcançar seus objetivos, a COHAB/SC está representada em sete regiões do Estado, por seus Escritórios Regionais, localizados nos municípios de Chapecó, Videira, Rio do Sul, Lages, Criciúma, Joinville e Florianópolis.

Com uma meta focada no compromisso com a inclusão social e na busca de qualidade de vida para os cidadãos catarinenses, a atual administração da empresa COHAB/SC, em cumprimento ao Plano 15 do governo, propõe-se a desenvolver soluções habitacionais para o meio rural e urbano, usando sistemas construtivos normal, mutirão e autoconstrução, além de dar encaminhamentos às questões relativas a urbanização de áreas degradadas, lotes urbanizados, bem como desenvolver programa de habitação para o servidor público e atender as necessidades de moradia dos catarinenses idosos.

A administração da COHAB/SC considera a atual forma da Companhia totalmente democrática e participativa, e afirma que prima pela participação de todos os empregados da Empresa, em todas as etapas de gerenciamento desta nova política habitacional no Estado, envolvendo-os na avaliação, no planejamento e na execução das ações necessárias ao atendimento dos objetivos.

#### **4.1 Missão, Visão e Negócio**

Missão organizacional, segundo Certo (2005) é uma proposta da razão pela qual a organização existe. Deve apresentar informações como os tipos de produto ou serviço que a empresa oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão é uma declaração muito ampla da diretriz organizacional.

Neste contexto, a COHAB/SC tem como missão “Promover atendimento na área habitacional, objetivando reduzir o déficit, bem como melhorar a qualidade de vida da população catarinense” (COHAB, 2006), e tem como vetores:

- a) aquisição e legalização de áreas;
- b) estudos técnicos;
- c) projetos;
- d) captação de recursos;
- e) convênios e contratos;
- f) acompanhamento e fiscalização de obras e serviços;
- g) comercialização de imóveis e acompanhamento sócio comunitário.

Para que os empregados possam colaborar com o alcance da missão e, conseqüentemente contribuir com a sociedade catarinense, devem ter conhecimento suficiente sobre os propósitos da empresa .

No questionário aplicado com os empregados, uma das questões tinha como intuito revelar se a missão da COHAB/SC está clara ou não para eles. Através do gráfico 5, pode-se perceber que a maioria dos respondentes afirmou que consegue relacionar a missão com as atividades que exercem, portanto, a missão está claramente definida para eles.

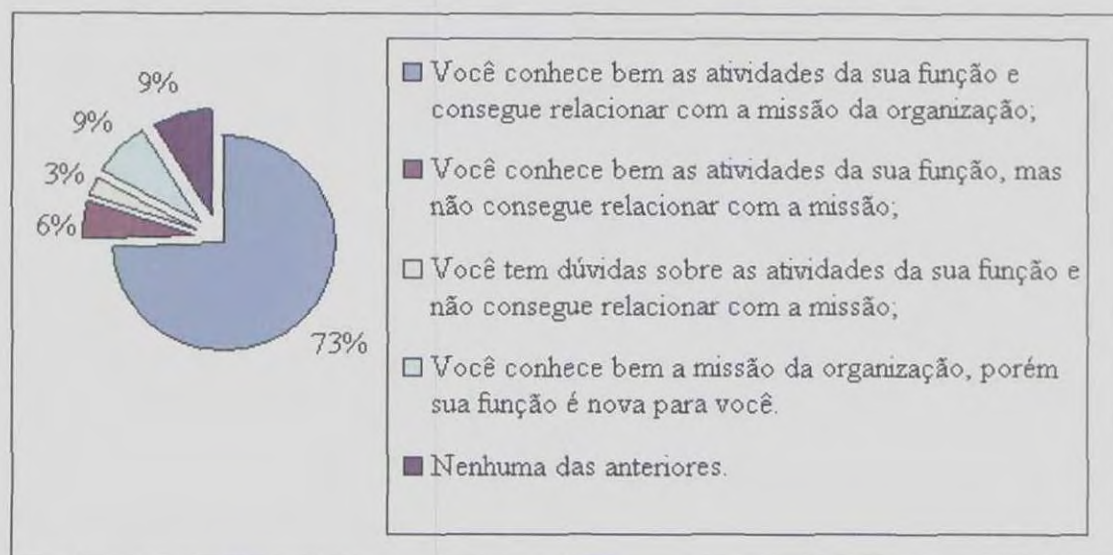


Gráfico 5: Atividade exercida X Missão

Fonte: dados primários

Numa outra questão, os empregados deveriam assinalar entre as alternativas propostas, qual ou quais eles consideram mais importantes para que a empresa possa alcançar seus objetivos.

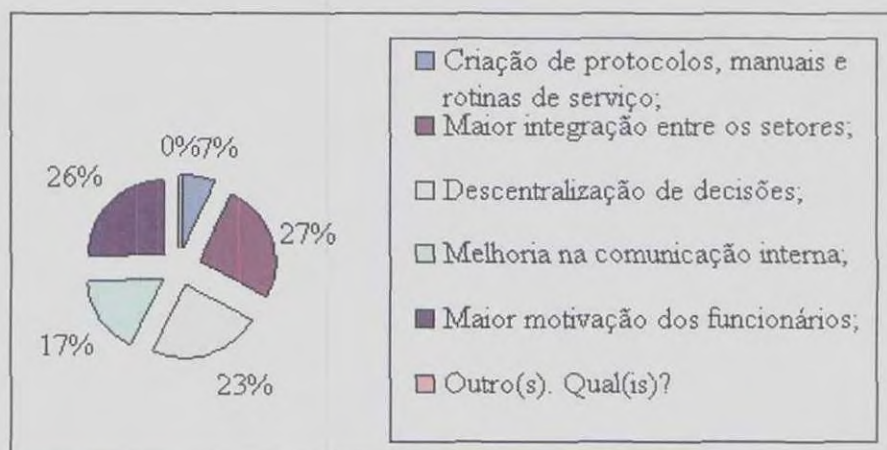


Gráfico 6: Medidas importantes para alcançar os objetivos organizacionais

Fonte: dados primários

Como pode ser visualizado no gráfico 6, as opiniões ficaram bastante divididas, o que mostra que as afirmativas constantes na questão, com exceção da primeira, são consideradas importantes na visão dos empregados, para que a COHAB alcance seus objetivos.

E como visão:

a) proporcionar à população catarinense acesso à moradia, visando melhorar sua qualidade de vida.

b) ser uma empresa auto-suficiente, com um corpo funcional qualificado e motivado.

Para atender a missão e a visão, a organização mantém relações com outros órgãos:

a) União: Ministério das Cidades, Caixa Econômica Federal, Associação Brasileira de COHAB's (ABC), COHAB's de outros estados.

b) Estados: Secretaria de Desenvolvimento Social, Urbano e Meio Ambiente, Secretaria de Estado da Fazenda, Secretaria de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretarias de Desenvolvimento Regional.

c) Municípios;

d) Federações: FATAESC, FETRAF-SUL, MPA,

e) Associações habitacionais e cooperativas de crédito: CRESOL, CREHNOR...

f) Federações/ associações comerciais: Federação Nacional dos Comerciantes de Matérias de Construção, Associação de Revendedores de Matérias de Construção, etc.

g) Construtoras e incorporadoras.

Ao longo de sua existência, a COHAB/SC produziu mais de 50.000 unidades habitacionais, de forma direta ou através de parcerias.

A COHAB/SC, como órgão executor da política habitacional do Estado enfatiza sua ação na melhoria das condições de vida da população de baixa renda, através de ações voltadas à construção de conjuntos habitacionais; financiamento de unidades isoladas urbanas ou rurais; lotes urbanizados; urbanização de áreas degradadas; regularização fundiária de aglomerados de sub-habitações e unidades sanitárias; recuperação e reconstrução de habitações (programa especial de reconstrução - enchentes de 1984/1985).

Desenvolveu ainda experiências de construção de habitações de baixo custo, através do sistema de Mutirão em parceria com Prefeitura Municipais, tendo sido também agente promotor ou interveniente nos projetos habitacionais desenvolvidos no estado com recursos dos programas PROMORADIA E HABITAR-BRASIL, do Governo Federal.

Na década de 70 desenvolveu um amplo trabalho de desenvolvimento comunitário nos seus Conjuntos Habitacionais, com vistas a sua recuperação física, administrativa e social.

O I Plano de Desenvolvimento Comunitário apresentado ao BNH permitiu cobertura financeira daquele órgão correspondente a 80% do investimento a cargo da COHAB/SC.

Em junho de 1980, com interveniência do Estado de Santa Catarina, foi assinado contrato referente ao II Programa Desenvolvimento Comunitário em Conjuntos Habitacionais, com validade de 36 meses. Face às reformas administrativas operadas no contexto estadual, nessa ocasião, a COHAB/SC assinou convênio com a Supervisão da Ação Comunitária, novo órgão responsável pelo trabalho de ação comunitária no Estado, objetivando o repasse dos recursos para execução do Programa.

Na década de 90, além de viabilizar construções, com o advento dos Conjuntos Habitacionais Verticais, desenvolveu um trabalho de formação, orientação e acompanhamento de Condomínios.

A partir de 2000, também foi responsável pelo projeto de desenvolvimento comunitário – GERAVIDA, elaborado com o intuito de atender as famílias removidas das margens da via expressa, que liga a BR 101 ao município de Florianópolis. As famílias foram levadas para um Conjunto Habitacional, que foi premiado pela ABC – Associação Brasileira de COHABs e Órgãos Assemelhados, em 21 de março de 2002, com Selo de Mérito/2001 como experiência, na área de desenvolvimento comunitário, que contribuiu para a melhoria da qualidade de vida da população de baixa renda.

A estrutura organizacional até 2003 pode ser visualizada na figura 1.

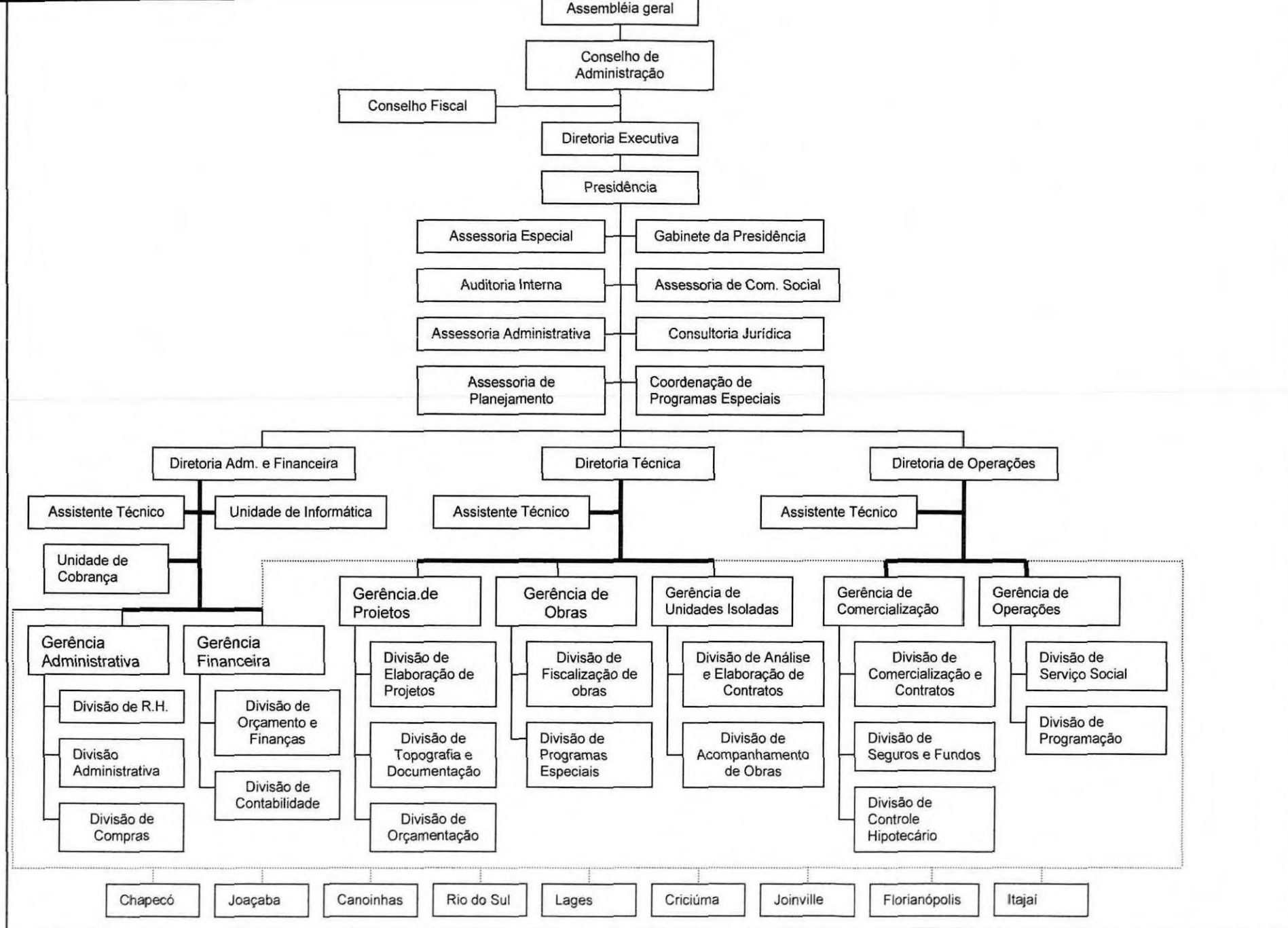


Figura 1: Organograma até 2003 Fonte: COHAB, 2006

O organograma da COHAB/SC pode ser classificado como organograma clássico, segundo Rocha (1991).

A estrutura organizacional anterior as mudanças ocorridas a partir de 2003 era distribuída nos níveis de: diretoria, assessorias, gerências e divisões. Além disso, existiam os assistentes e as unidades.

A Estrutura da COHAB segue o modelo funcional, que de acordo com Daft (1999), pode ter como pontos fracos: lentas respostas às modificações ambientais; acúmulo de decisões nos níveis mais elevados; a má coordenação horizontal entre os departamentos; menos inovações e, uma visão restrita das metas organizacionais.

#### **4.2 A primeira consultoria**

Uma das medidas tomadas para iniciar de forma mais pontual o processo de mudança foi a contratação de uma consultoria externa.

Segundo o entrevistado 1, num primeiro momento a mudança foi reativa, já que a empresa estava na eminência de ser extinta. No entanto, ele afirma que colocar as mudanças em prática exige planejamento, e para isso foi contratada uma empresa especializada, a Sênior Auditores, que atuou junto a diretoria. “Nós contratamos uma empresa de Curitiba, que fez um levantamento sócio-econômico da empresa, com a participação da nossa área financeira e da administrativa, mas basicamente a diretoria que tomou conta de todos os detalhes, o que culminou no plano de ação”, afirma o entrevistado.

Segundo Stoner e Freeman (1999), as mudanças podem ser planejadas ou reativas e, o que distingue essas mudanças uma da outra é o seu âmbito e a sua magnitude.

Em 2003 a empresa Sênior Auditores foi contratada pela COHAB/SC para realizar uma análise econômico-financeira da Companhia. O relatório de consultoria apresentado envolveu verificações e avaliações dos resultados auferidos pela COHAB/SC nos exercícios de 1999 a 2003, enfatizando as despesas incorridas com pessoal. No relatório estão relacionados os efeitos financeiros e, também, os critérios utilizados para as diversas situações criadas com a finalidade de traduzir tais efeitos nos demonstrativos contábeis, financeiros e operacionais da COHAB/SC.

A Sênior Auditores reafirma que o a COHAB tem como objetivo principal construir moradias para a população de baixa renda no estado de Santa Catarina, utilizando-se de



repasse do governo estadual por meio do Fundo Estadual de Habitação Popular – FEHAP e do governo federal através da Caixa Econômica Federal.

Nos balanços resumidos e analisados pela Sênior (balanços publicados nos Diários Oficiais do Estado e devidamente auditados) que compreendem os exercícios de 1999, 2000, 2001, 2002 e 2003 foi evidenciado o crescente aumento de envio de verbas, principalmente do governo do estado, para aplicação no objeto principal da Companhia e, concomitantemente, o crescente prejuízo auferido nestes exercícios (SENIOR AUDITORES, 2003).

Segundo consta no relatório, esses fatores que se apresentam em ordem crescente são inversamente proporcionais às obras, objeto principal da Companhia. Por sua vez, estas apresentam decréscimo no mesmo período.

O relatório procurou demonstrar de modo claro e objetivo os reflexos das maiores despesas nos resultados da Companhia, através da criação de demonstrativos que pudessem, por meio de simulações, auxiliar a Companhia na tomada de decisões.

Nos balanços analisados pela Sênior Auditores, foi verificada a preponderância das despesas incorridas com o pessoal, que absorve o total das remessas de verbas recebidas pela Companhia e ainda influi diretamente nos prejuízos que se acumulam anualmente.

O crescente aumento das despesas, combinado com a redução da aplicação de recursos no objeto principal da Companhia levou a Sênior Auditores a apresentar alternativas para a atual administração.

Outra questão observada nesta consultoria foi a significativa redução da quantidade de contratos administrados pela Companhia junto aos mutuários, cujos os créditos e administração foram transferidos para a Caixa Econômica Federal.

Diante desses fatores, a alternativa sugerida pela Sênior foi a redução das despesas com pessoal através de dois procedimentos: readequação de pessoal (desligamentos e contratações) e redução da jornada de trabalho. Diante disso, foram apresentadas planilhas de cálculos e demonstrativos com diversas situações simuladas como:

- a) novas despesas com pessoal com demissões;
- b) novas despesas com pessoal com demissões e com as contratações para suprir os cargos em aberto;
- c) novas despesas com pessoal com demissões e com redução da carga horária de 8 horas para 6 horas; e
- d) novas despesas com pessoal com demissões e com as contratações para suprir os cargos em aberto e com redução de carga horária de 8 horas para 6 horas.

A estratégia de cortar custos através da redução de pessoal proposta pela Sênior Auditores pode ser caracterizada como *downsizing*. A redução de custos é o motivo pelo qual a maioria das empresas busca o *downsizing* segundo Navarro (1994).

Então, foi solicitada a direção uma estrutura funcional adequada que previsse a eliminação de retrabalhos, ociosidade de pessoal e sua otimização.

A Sênior Auditores finalizou seu trabalho na COHAB/SC em 18 de novembro de 2003, concluindo que o resultado financeiro positivo do seu trabalho poderia ser notado pela sociedade desde que fosse convertido nas construções de habitações, principal objeto da Companhia. Por isso, a importância da continuidade dos repasses estaduais e federais à COHAB/SC, acompanhando as crescentes necessidades habitacionais da população carente do estado.

Com a conclusão do relatório realizado pela Sênior Auditores, a primeira medida adotada pela COHAB foi demitir empregados para cortar despesas, seguindo de certa forma o que foi proposto pela consultoria. Este assunto será tratado na seção 4.3.

Então, um mês depois, outras mudanças na estrutura organizacional foram implantadas.

Em **16 de dezembro de 2003**, a Diretoria Executiva da COHAB/SC resolveu redefinir a jurisdição dos Escritórios Regionais da Companhia, extinguir os Escritórios Regionais de Canoinhas, Itajaí e Joaçaba e criar o Escritório Regional de Videira, da forma que segue:

- a) o Escritório Regional de Chapecó - ERCH - tinha jurisdição sobre 91 Municípios;
- b) o Escritório Regional de Criciúma - ERCR - tinha jurisdição sobre 45 Municípios;
- c) o *Escritório Regional de Florianópolis* - ERFL - tinha jurisdição sobre 32 Municípios;
- d) o Escritório Regional de Joinville - ERJO - tinha jurisdição sobre 20 Municípios;
- e) o Escritório Regional de Lages - ERLA - tinha jurisdição sobre 16 Municípios;
- f) o Escritório Regional de Rio do Sul - ERRS - tinha jurisdição sobre 41 Municípios;
- g) o Escritório Regional de Videira - ERVI - tinha jurisdição sobre 46 Municípios.

Em **04 de março de 2004**, a Diretoria Executiva da COHAB/SC resolveu dar nova denominação aos Escritórios Regionais da Companhia. O Escritório Regional de Chapecó, com sede no município de mesmo nome, passou a ser denominado Escritório Regional Oeste (ERRO). O Escritório Regional de Criciúma, com sede no município de mesmo nome, passou a ser denominado Escritório Regional Sul (ERS). O Escritório Regional de Florianópolis, com sede no município de mesmo nome, passou a ser denominado Escritório Regional Grande

Florianópolis (ERF). O Escritório Regional de Joinville, com sede no município de mesmo nome, passou a ser denominado Escritório Regional Norte (ERN). O Escritório Regional de Lages com sede no município de mesmo nome, passou a ser denominado Escritório Regional Planalto Serrano (ERP). O Escritório Regional de Rio do Sul, com sede no município de mesmo nome, passou a ser denominado Escritório Regional Vale do Itajaí (VER). O Escritório Regional de Videira, com sede no município de mesmo nome, passou a ser denominado Escritório Regional Meio Oeste (ERM).

Em **14 de setembro de 2004**, a Diretoria Executiva da COHAB/SC, resolveu aprovar a nova estrutura organizacional e Regimento interno da COHAB/SC, com as alterações a seguir discriminadas:

- a) extinção das unidades orgânicas:
  - coordenação de Programas Especiais, vinculada à Presidência;
  - assistentes das Diretorias Administrativa e Financeira, de Operações e Técnica;
  - gerência de Unidades Isoladas;
  - todas as unidades em nível de Divisão.
- b) alteração da denominação da Assessoria de Planejamento para Assessoria de Planejamento, Orçamento e Gestão, agregando a esta as novas atribuições que lhe são inerentes;
- c) transformação da Unidade de Informática em Gerência de Informática, subordinada à Diretoria Administrativa e Financeira;
- d) transformação da Unidade de Cobrança em Gerência de Análise e Recuperação de Créditos, subordinada à Diretoria Administrativa e Financeira;
- e) transformação da Gerência de Projetos em Gerência de Desenvolvimento Urbano e Apoio Técnico, subordinada à Diretoria Técnica;
- f) transformação da Gerência de Obras em Gerência de Projetos e Obras, com a fusão das atribuições da Gerência de Projetos com as da Gerência de Obras, subordinada à Diretoria Técnica;
- g) alteração da denominação da Gerência de Comercialização para Gerência de Contratação de Financiamentos Habitacionais, agregando a esta as novas atribuições que lhe são inerentes.

Segundo Rocha (1991) os tipos de organograma hierárquicos são: clássico, em barras, circular (em setores ou setograma) e radial ou solar.

As mudanças propostas pelo Sênior Auditores e as modificações efetuadas pela diretoria executiva foram argumentos utilizados pela COHAB/SC para justificar as demissões.

### 4.3 Demissões e resistência à mudança

A primeira atitude e a mais polêmica após a constatação pela empresa de consultoria de que a COHAB/SC se trataria de uma empresa deficitária, foi a demissão de vários funcionários em novembro de 2003.

Na verdade, as demissões começaram a ocorrer em agosto de 2003 quando empregados que já estavam aposentados, mas ainda trabalhavam na COHAB, foram afastados. No entanto, as demissões efetuadas em novembro tiveram maior repercussão.

Houve manifestação em frente à COHAB. Os demitidos tiveram ainda uma assistência à saúde durante três meses e puderam contar com consultoria da empresa para decidir sobre seu futuro profissional. Foram 13 afastamentos e duas aposentadorias durante uma primeira etapa, e mais 26 demissões durante a segunda (CLIPPING, 2003).

De acordo com nota oficial assinada pela presidente da companhia, Maria Darcy Motta Beck, o custo operacional elevado estava impedindo a COHAB de cumprir as metas do programa habitacional do Estado. Com os cortes de pessoal, os gastos deveriam ser reduzidos em quase 50%. Conforme a nota da COHAB, as demissões não deveriam prejudicar em nada as atividades da companhia, um indicio claro do inchaço de pessoal. Sem fonte de receita definida, dependendo das incertas receitas dos mutuários, o destino da COHAB nem poderia ser diferente (CLIPPING, 2003).

Com o corte de pessoal, os custos da companhia diminuíram, mas seria ilusão apontar a economia como decisiva para a ampliação dos programas habitacionais do Estado: o volume de dinheiro é pequeno em se tratando de habitação, um setor que exige altos investimentos. Por isso, o problema habitacional demanda outras ações (CLIPPING, 2003).

Dos empregados afastados, 9 foram reintegrados a COHAB/SC no final de 2005 após entrarem com recursos judiciais. Vale ressaltar que a COHAB foi criada com o intuito de obter recursos externos ao governo do estado e seus empregados são regidos pela CLT.

Sobre as causas que levaram a tantas demissões, o entrevistado 1 afirma:

...tivemos que fazer a demissão sumária de alguns funcionários porque não tinha mais espaço para eles internamente. Não é que nós queríamos efetivamente demiti-los. Mas é que pela nova estratégia da empresa, aqueles funcionários não serviam mais para a nova estrutura então nós tivemos que afastá-los. Isso foi muito complicado no início. Depois, na estrutura física também tivemos alguns problemas internos, mas aos poucos fomos moldando ela do jeito que tínhamos planejado e conseguimos montar a estrutura do jeito que existe hoje.

Segundo o entrevistado 1, “houve a necessidade de se fazer uma quebra”. “Tivemos que realmente romper alguns vícios que tinham aqui dentro. Porque, de 131 funcionários que existiam aqui, 48 se diziam chefe de alguma coisa... para cada projeto tinha um chefe. E às vezes, chefe dele mesmo, não tinha nem subordinado”. Ele explica que por isso a necessidade do rompimento da estrutura organizacional. “Nós quebramos esta estrutura por completo e então construímos uma nova estrutura, um novo organograma, um novo Regimento interno”.

O resultado desta reestruturação foi a redução dos níveis hierárquicos. Atualmente, existem apenas três níveis organizacionais: diretoria, assessoria e gerência. “Então foi um quebra geral e com isso, claro criou-se um grande transtorno dentro da empresa no início, mas aos poucos foi novamente entrando nos eixos”.

As mudanças podem ser incrementais ou radicais, como diversos autores classificam. No caso, da COHAB percebe-se claramente um processo de mudança radical, que de acordo com Daft (1999) é aquela que quebra a estrutura de referência da organização criando, muitas vezes, um novo equilíbrio, pois toda a organização é modificada.

Com relação à resistência por parte dos funcionários, o entrevistado 1 lembrou que “o problema da mudança toda é a resistência interna”. Aspectos relacionados à mudança na cultura corporativa foram o principal motivo de resistência por parte dos empregados.

*...a sua sala, sua mesa, sua cadeira, seu computador... o sujeito vira meio que dono particular da coisa pública, então é complicado interromper isso... E no momento que a gente tenta mexer, vem o efeito negativo através das pessoas. Só que isso aconteceu aos poucos. A gente não interrompeu de uma hora pra outra, foi fazendo as coisas na medida do possível. À medida que foi avançando, eles foram entendendo e deu tudo certo. Inclusive, para nós mudarmos a diretoria nós tivemos que esperar o intervalo entre a saída de um diretor e a entrada de outro. Nesse exato momento nós quebramos a estrutura, porque caso contrário nós não teríamos feito.*

Muitos empregados se identificam com sua organização e vêem como pessoais suas perdas e seus ganhos. Com isso, podem sentir-se ameaçados pelos esforços de mudar radicalmente a cultura organizacional e a maneira como fazem seu trabalho (STONER; FREEMAN, 1999).

Em conversas informais com os empregados fica claro que eles desconhecem os critérios utilizados para as demissões. Segundo as características gerais dos funcionários demitidos, na percepção dos empregados que permaneceram não é possível estabelecer alguma correlação. Acredita-se que as escolhas foram aleatórias. Diante disso, eles afirmam que é inevitável o sentimento de insegurança.

O clima dentro da organização, segundo relatado pelos empregados na entrevista em grupo, “ficou péssimo após tantas demissões”. Principalmente depois que foi decretada a lei

afirmando que a COHAB é um órgão a ser extinto. A entrevistada 2 reconhece que um dos maiores feitos desta diretoria foi garantir, pelo menos por enquanto, a não extinção da COHAB, buscando junto a outros órgãos recursos para justificar sua existência.

A respeito de certas propriedades objetivas como tipos de divisão do trabalho, um fluxo específico de trabalho, uma hierarquia e estrutura salarial, os integrantes da organização desenvolvem percepções subjetivas e sentimentos (MAXIMIANO, 2000).

Os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização: trabalho, salários, comportamento dos chefes, colegas e instalações físicas são alguns deles. O produto dos sentimentos individuais e grupais criados por esses aspectos, segundo Maximiano (2000) chama-se clima organizacional.

O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho (MAXIMIANO, 2000).

#### **4.4 A segunda consultoria**

Em março de 2005, outra empresa de consultoria, a PSW Brasil Auditores Independentes, foi contratada para realizar estudos de viabilidade econômica e diagnosticar a situação daquela época na COHAB.

Então, foram elaborados estudos de viabilidade econômica e de avaliação de desempenho da empresa através de um diagnóstico da situação da época que, a partir deste trabalho teria como objetivo traçar metas de curto e médio prazo para tornar a empresa mais eficiente, moderna lucrativa e com maior responsabilidade social.

Para a realização do diagnóstico, efetuou-se uma análise corporativa, a fim de ter uma visão das atividades da COHAB/SC, contemplando discussão, estudos e crítica das estratégias corporativas, estrutura organizacional, investimentos, análise das receitas e despesas e análise do índice de endividamento.

Naquela época, a COHAB/SC não possuía receitas operacionais suficientes para cobrir as despesas e, o quadro funcional era extremamente oneroso e apresentava certo grau de deficiência técnica, fatores que dificultavam o estabelecimento de uma **estratégia corporativa** de forma eficiente, visto que os esforços eram concentrados em grande parte para a obtenção de recursos apenas para manter a estrutura operacional.

Segundo a PSW Brasil, a antiga **estrutura organizacional** estava além da necessidade operacional da COHAB/SC, onde a quantidade de funcionários e sua alta remuneração comprometiam a capacidade que a empresa tinha de gerar receita para absorver custos no montante em que se apresentavam e, ainda fazer investimentos na área habitacional.

Os investimentos habitacionais realizados até aquele período foram considerados muito importantes dentro do contexto social e só foram viabilizados com grande esforço e persistência, porém, estes investimentos estavam aquém das pretensões da gestão da COHAB/SC em decorrência da falta de recursos para este fim.

As **receitas** não operacionais são representadas quase que na sua totalidade por repasses de verbas do Governo do Estado e representava 67,02% de total de receitas, ou seja, representava a maior parte das receitas da Companhia devido à necessidade de recursos adicionais para suprir as despesas não cobertas pelas receitas auferidas na atividade operacional. Já as receitas operacionais representavam 32,98%. Já as **despesas** com pessoal (gastos da folha de pagamento e encargos sociais) representavam mais de 63% de toda a receita da Companhia. (PSW BRASIL AUDITORES INDEPENDENTES, 2005).

Foi observado pela PSW Brasil que o **índice de endividamento** da COHAB/SC atingia níveis muito altos e o Patrimônio Líquido vinha sendo utilizado a cada ano em decorrência dos prejuízos acumulados. Na época, foi constatado que o endividamento mais relevante era o passivo existente junto ao Governo do Estado relativo ao PROJETO VIVA CASA – FEHAP.

Algumas mudanças foram propostas pela PSW Brasil. Dentro das novas estratégias corporativas, foi sugerida a mudança de política de administração da Companhia, através da criação de mecanismos que visam proporcionar a criação de novas receitas, redução drástica das despesas, redução do índice de endividamento e aumento do patrimônio líquido e, por fim, a modernização da gestão da empresa.

Em primeiro lugar, como alteração das políticas de negócios, a atividade preponderante passaria a ser a gestão de programas habitacionais do governo. Ou seja, a gestão deveria visar a criação de novos empreendimentos imobiliários, na busca de recursos nas diversas formas possíveis, na prestação de serviços de agenciamento de programas habitacionais, dentre outras atividades.

Para a criação de novas receitas foram feitas as seguintes propostas:

- a) cobrança de taxas para a organização e planejamento de empreendimentos habitacionais financiados pelo FGTS;
- b) cobrança de taxas diversas;

- c) cobrança de taxas para a prestação de serviços de agenciamento de programas habitacionais –PSH;
- d) remuneração/repasso por serviços relacionados a habitação prestados ao Governo do Estado.

O critério utilizado na proposta para redução de despesas foi semelhante ao empregado na consultoria realizada em 2003, pela Sênior Auditores. Ou seja, também foi averiguado que as despesas com encargos sociais eram as mais relevantes e que, por isso haveria necessidade de uma drástica redução na folha de pagamento.

Foi indicada, então a demissão dos empregados remanescentes para a contratação de outros substitutos com capacidade técnica e salários mais condizentes com as novas políticas da empresa.

Também foram elaboradas sugestões para a redução do índice de endividamento e aumento do patrimônio líquido. Porém, estas não serão consideradas por não tratarem das questões propostas para este trabalho.

Outras medidas apontadas como necessárias pela PSW Brasil dizem respeito a *modernização da gestão da empresa*. Em primeiro lugar, foi indicada a implementação de políticas internas de treinamento e capacitação de funcionários. Além disso, foram sugeridas a adoção de um sistema de avaliação da capacidade técnica no desempenho de cada funcionário; a definição de um novo organograma para a nova estrutura proposta, e a alteração da razão social.

O organograma sugerido para a nova estrutura proposta, como pode ser visualizada na figura 2, é mais enxuto e possui menos divisões hierárquicas: diretoria, assessoria e gerência.



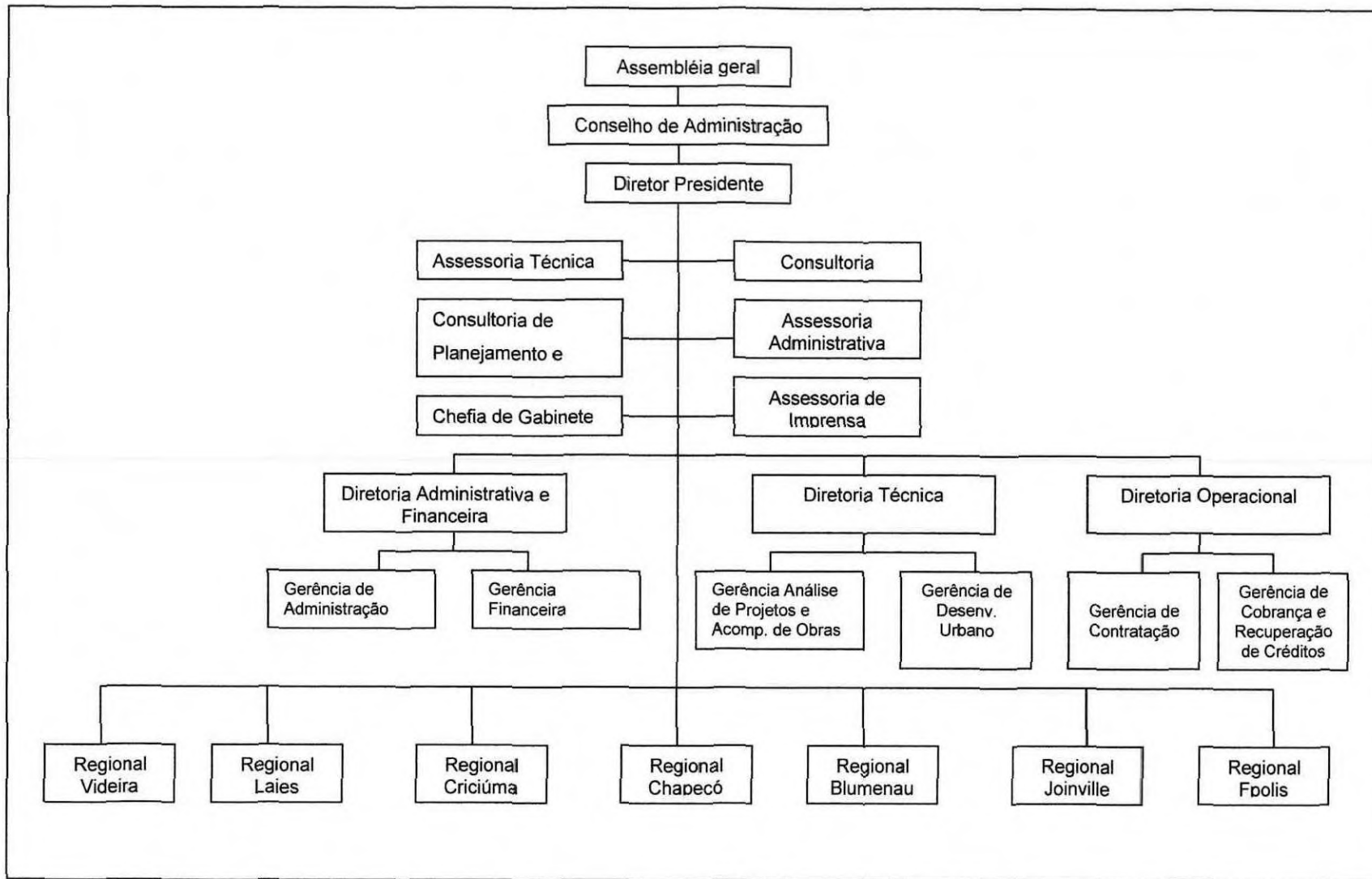


Figura 2: Organograma proposto  
 Fonte: PSW Brasil, 2005

#### **4.4 A estrutura organizacional conforme o Regimento interno atual**

Ao mudar a sua estrutura organizacional, a empresa precisa conseqüentemente, reformular seu Regimento interno.

O atual Regimento interno COHAB/SC tem por finalidade definir as diretrizes básicas de ação, estabelecendo os princípios gerais de delegação e exercício de autoridade, determinando a competência e as atribuições dos órgãos da estrutura orgânica (COHAB, 2006).

As diretrizes na COHAB são sempre orientadas por princípios que visam estudar os problemas de habitação popular, planejamento e execução de suas soluções, em coordenação com outros órgãos federais, estaduais, municipais e privados; a elaboração de planos e programas que objetivem a oferta de residências populares; a construção de casas tipo “popular”; a comercialização de casas construídas, através de um sistema seletivo entre os interessados, segundo normas e diretrizes compatíveis com as finalidades da empresa; compra e venda de imóveis em geral; aplicação de técnicas adequadas que aumentem a produtividade e promovam racionalização das atividades empresariais.

A subordinação hierárquica define-se no enunciado das competências e pelo posicionamento de cada órgão. É mantido o princípio de unidade de comando, sem prejuízo das orientações intersistêmicas, visando o perfeito funcionamento e aplicação de normas estabelecidas.

Os relacionamentos de subordinação, também chamados de cadeia de comando, são representados por linhas verticais no organograma. A cadeia de comando deve ser uma linha contínua de autoridade que interliga todas as pessoas de uma organização e mostra quem é subordinado a quem (DAFT, 1999).

A autoridade de linha é inerente à cadeia de comando e define as relações entre chefes e subordinados (MAXIMIANO, 2000).

Para verificar como está atualmente a relação de subordinação entre as pessoas dentro da organização, os empregados foram questionados a respeito do relacionamento entre empregado-empregado e entre empregado-gerência (chefia), como pode ser visto nos gráficos 7 e 8.

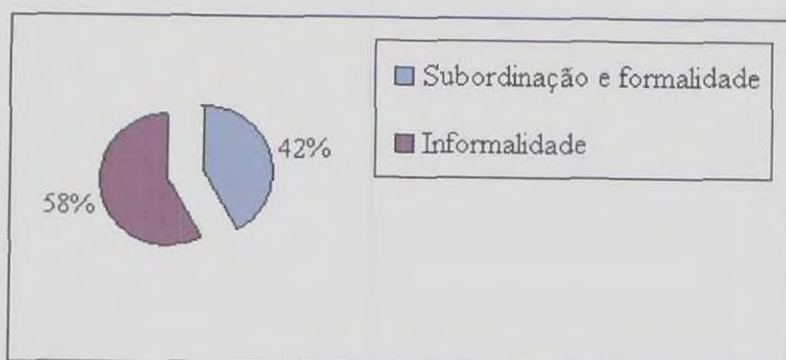


Gráfico 7: Relacionamento entre os empregados  
Fonte: dados primários

A relação de informalidade costuma ser mais comum entre empregados do mesmo nível hierárquico. Já entre níveis hierárquicos diferentes, onde existe relação de subordinação, a formalidade geralmente é mais habitual. No entanto, como é possível observar nos gráficos 7 e 8, a diferença como as pessoas se relacionam, na COHAB, com seus colegas de mesmo nível hierárquico ou com sua chefia, não é muito significativa. Pode-se considerar, inclusive, um excesso de formalidade entre empregados que se encontram no mesmo nível hierárquico.

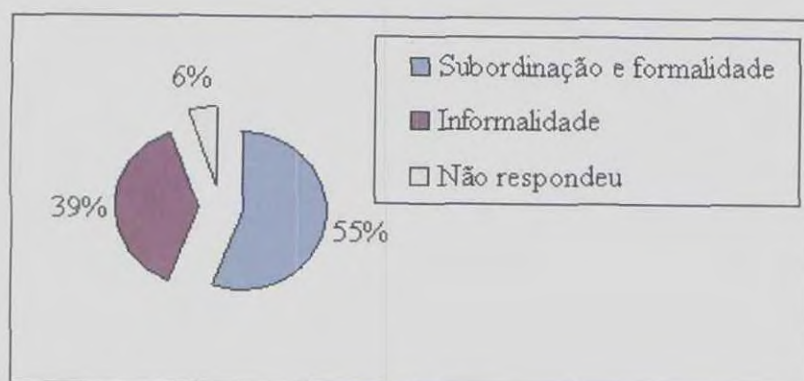


Gráfico 8: Relacionamento entre os empregados e a gerência  
Fonte: dados primários

Todos os setores da Companhia, segundo o Regimento interno, deverão manter estrita colaboração entre si, facilitando a tramitação dos documentos e prestando as informações necessárias sobre as atividades de sua área de atuação.

Ficou determinado também que o Diretor Presidente, assim como os demais Diretores deverão permanecer, tanto quanto possível, livres de funções rotineiras, da prática de atos relativos à mecânica administrativa ou que se refiram à simples aplicação de normas estabelecidas.

Com a finalidade de acelerar a tramitação administrativa serão observados, no estabelecimento de rotinas de trabalhos alguns princípios. Em primeiro lugar, as chefias situadas na base da organização deverão receber a maior soma possível de competências decisórias, principalmente em relação aos assuntos rotineiros. Mas, para proferir a decisão ou ordenar a ação deverá ser a autoridade competente que se encontra no ponto superior mais próximo daquela em que o processo relativo a um determinado assunto se completa. A autoridade competente não poderá escusar-se de decidir sobre assuntos de sua alçada, protelando, por qualquer forma seu posicionamento ou encaminhando o caso à consideração superior ou de outra autoridade (COHAB, 2006).

Segundo Mintzberg (1995), as organizações são compostas por cinco diferentes partes: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio. Na estrutura organizacional da COHAB, é possível fazer uma perfeitamente analogia com essas cinco partes.

Em primeiro lugar, Mintzberg (1995) afirma que o núcleo operacional é composto pela base da organização, onde encontram-se os operadores, aquelas pessoas que executam o trabalho básico de fabricar produtos ou prestar serviços. Para a supervisão direta destes operadores é imprescindível um administrador situado na cúpula estratégica.

No caso da COHAB, a cúpula estratégica é denominada área de deliberação, e é composta pela Assembléia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria. A Assembléia Geral compreende o conjunto dos acionistas ou seus representantes legais, devendo ser convocada e instalada na forma da Lei e do Estatuto Social da Companhia. O Conselho de Administração é constituído por 4 (quatro) membros efetivos e respectivos suplentes, eleitos pela Assembléia Geral e por ela destituíveis a qualquer tempo. A Diretoria compreende um Diretor Presidente, um Diretor Técnico, um Diretor de Operações e um Diretor Administrativo e Financeiro. A supervisão do núcleo operacional é feita pelos diretores.

De acordo com o entrevistado 1, na estrutura anterior cada andar alocava uma diretoria e cada diretoria era composta por um diretor, uma secretária, um assessor e um office-boy.

Foi muito difícil para nós quebrarmos aquela estrutura... Então no intervalo entre a saída de um e a entrada de outro, a gente quebrou essa estrutura toda. Quando o que assumiu o papel daquele que saiu, chegou ele já pegou uma estrutura desmontada. Ele já não tinha mais um gabinete especificamente dele, ele não tinha mais uma secretária exclusivamente dele, nem um office-boy...

Atualmente, todas as diretorias encontram-se no quarto andar e dispõem de apenas uma secretária e um office-boy para atender todos os quatro diretores. Apenas a presidência conta com uma secretária exclusiva. “Não tem mais aquelas empresinhas individuais dentro da grande empresa como existia antes. Ou seja, cada diretoria parecia uma pequena COHAB dentro da empresa. Então foi essa a nossa forma de quebrar a estrutura na parte da diretoria”, explica o entrevistado 1.

A área de administração superior é composta pelo Diretor Presidente, Diretor Técnico, Diretor de Operações e Diretor Administrativo e Financeiro.

Compete ao **Diretor Presidente** coordenar e controlar a administração da Companhia, através da supervisão do trabalho dos diferentes setores da Companhia; zelando pelo fiel cumprimento das atribuições da Diretoria e cumprindo e fazendo cumprir as deliberações da Assembléia Geral, do Conselho de Administração e da Diretoria.

Além disso, cabe a este diretor representar a sociedade em juízo ou fora dele; e estabelecer entendimento com órgãos e entidades públicas e privadas, com o fim de obter cooperação ou assistência de qualquer natureza, destinados a promover o desenvolvimento das atividades e programas da Companhia.

As competências do **Diretor Técnico** referem-se a atividades vinculadas à área de projetos e obras de engenharia, atividades relativas a planejamento e gestão urbana, articuladas à produção de habitações. Compete a este diretor também orientar e supervisionar a fiscalização dos trabalhos das entidades contratadas ou conveniadas para a prestação de serviços relativos à execução de projetos e obras; e também as pesquisas sobre a aplicação de novos materiais e técnicas alternativas de construção.

As rotinas internas, referentes ao sistema de projetos, planejamento e gestão urbana, apoio técnico e obras também devem ser aprovadas pela Diretoria técnica. Além disso, cabe ao diretor técnico estabelecer entendimentos com órgãos, entidades públicas ou privadas de natureza técnica, no âmbito de sua competência. Por fim, ele deve coordenar as atividades da Companhia no que se refere ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade no Habitat – PBQP-H/SANTA CATARINA, da qual é signatária, visando a melhoria da qualidade dos produtos fornecidos e satisfação dos clientes.

As competências do **Diretor de Operações** dizem respeito à execução de todas as funções inerentes à programação e contratação de financiamentos habitacionais. Cabe a ele contatar as Prefeituras Municipais, Companhias de Planejamento Urbano e similares, visando a identificação de novos empreendimentos e de soluções que melhor atendam as necessidades dos Municípios com relação ao seu déficit habitacional.

Atividades relativas à pesquisa de demanda habitacional; a implantação e implementação dos programas habitacionais da Companhia são igualmente desenvolvidas por esta diretoria. Além disso, fica sob competência desta diretoria a execução das atividades de comercialização, contratos, seguros e preparação de moradores de novas áreas habitacionais da COHAB/SC, e a execução de programas de desenvolvimento comunitário em conjuntos habitacionais construídos pela COHAB/SC e/ou em parceria com outras instituições. Por fim, Aprovar rotinas internas referentes ao sistema de comercialização e controle imobiliário.

As competências do **Diretor Administrativo e Financeiro** referem-se a todas as funções inerentes às áreas administrativa, financeira, de análise de riscos e recuperação de créditos e de informática, desenvolvendo planos e programas para consecução das metas e objetivos da Companhia. Cabe a ele zelar pelo fiel e correto ingresso e aplicação dos recursos financeiros e pelo patrimônio da Companhia. Além disso, ele deve aprovar normativas internas, referentes ao sistema administrativo e financeiro, de informática e de análise de riscos e recuperação de créditos; assim como participar da elaboração do orçamento de investimentos e de custeio da Companhia.

A responsabilidade pela maior parte da padronização é atribuída a outro grupo de pessoas, as quais Mintzberg (1995) chama de analistas. Eles fazem, também, tarefas administrativas, mas de natureza diferente. Esses analistas formam a chamada tecnoestrutura, situada fora da linha de autoridade, que no caso da COHAB é denominada de assessoria.

Os analistas, de acordo com Mintzberg (1995) substituem a supervisão direta pela padronização, dessa forma enfraquecendo o controle que as chefias são capazes de exercer sobre o trabalho dos operadores.

A área de assessoria é composta pelos seguintes órgãos:

- a) Gabinete da Presidência;
- b) Consultoria Jurídica;
- c) Auditoria Interna;
- d) Assessoria de Planejamento, Orçamento e Gestão;
- e) Assessoria de Comunicação Social;
- f) Assessoria Administrativa;
- g) Assessoria Especial.

O titular do **Gabinete da Presidência (GAB)** tem como responsabilidade prestar auxílio à Presidência da COHAB/SC relacionadas à comunicação, eventos, agenda e viagens da mesma.

Muitas vezes as empresas tendem a adicionar unidades de assessoria de diferentes naturezas para prover serviços indiretos para si mesma. No caso da COHAB, a consultoria jurídica, é um exemplo. Mintzberg (1995), chama esta parte da organização de assessoria de apoio.

A **Consultoria Jurídica (COJ)** é responsável por prestar consultoria à Diretoria Executiva; promover ações em todas as áreas do Direito; assistir juridicamente aos servidores envolvidos em causas externas relacionadas à Companhia. À Consultoria Jurídica compete também supervisionar, disponibilizar e elaborar contratos, convênios, ajustes e acordos administrativos de acordo com o Sistema Financeiro da Habitação – SFH.

Além disso, cabe a esta consultoria prestar assessoramento jurídico à Comissão de Licitação e supervisionar os trabalhos jurídicos dos advogados credenciados pela COHAB/SC.

O Regimento interno prevê como atividades da **Auditoria Interna (AUD)** fiscalizar, supervisionar e acompanhar questões previamente determinadas pela Diretoria, normas vigentes na Companhia, auditagens externas e informações contábeis e financeiras da empresa, entre outras. Porém, atualmente não existe nenhum empregado encarregado para desempenhar essas tarefas.

A **Assessoria de Planejamento, Orçamento e Gestão (APL)** tem como responsabilidades executar todas as funções inerentes à área de planejamento. Para isso, deve manter permanente sistema de avaliação dos planos e programas implementados pela COHAB/SC; assim como fazer o levantamento dos dados junto aos diversos órgãos da Companhia, visando a elaboração e atualização de relatórios internos e externos.

É de competência desta assessoria elaborar a proposta orçamentária da Companhia, segundo diretrizes estabelecidas pela Lei de Diretrizes para a elaboração e execução da Lei Orçamentária – LDO, e fazer o acompanhamento desta proposta a cada exercício, efetuando as correções solicitadas pelo Órgão central dos sistemas de Planejamento e Orçamento do Estado.

Outras atividades referem-se a prestação de assessoria às unidades de administração financeira da Companhia e elaboração da Programação Plurianual da Companhia. Além disso, cabe a esta assessoria efetuar o cadastramento dos financiamentos, serviços e convênios realizados; e sistematizar e controlar as normas internas de procedimentos, entre outras atividades.

À **Assessoria de Comunicação Social (ACS)** compete programar, coordenar e executar as atividades de comunicação social da Companhia, como a divulgação de

campanhas publicitárias para promover a fixação e a boa imagem da Companhia; seleção de eventos e datas comemorativas históricas, sugerindo mensagens que possam ser adotadas na Companhia. Cabe a esta assessoria acompanhar o Diretor Presidente e/ou Diretores em eventos e organizar arquivos contendo registros sobre eventos em que a Companhia tenha participado e/ou promovido. Além disso, esta assessoria fica responsável por afixar nos quadros de avisos da Companhia, notícias e publicações de interesse dos empregados e também por divulgar *clipping* das notícias de interesse da Companhia.

A **Assessoria Administrativa (AAD)** teria atividades como: acompanhar a Presidência e/ou Diretores em palestras, seminários, encontros, comemorações cívicas e sociais, e realizar estudos e pesquisas, via internet, sobre documentos relativos às demandas do Diretor Presidente; promover ações de capacitação técnica interna e externa; acompanhar as atividades realizadas pelos Escritórios Regionais junto à estrutura orgânica da Companhia; e articular com instituições de formação técnico /profissional e de fomento, buscando assessoria aos processos organizacionais da Companhia, com vistas a aperfeiçoar seu desempenho. Entretanto, atualmente não existe nenhum empregado responsável por esta função, apesar dela estar prevista no Regimento interno.

Por outro lado, a **Assessoria Especial (AES)**, acumula diversas atividades e é a assessoria com maior número de empregados atuando, entre todas as assessorias da Companhia.

Ela foi reformulada em maio de 2003, após a elaboração do Programa Casa Nova, justamente para auxiliar na implementação deste programa. A composição de seus membros originou-se da equipe que elaborou o programa. Quanto às responsabilidades que constam no Regimento interno que competem a esta assessoria verificou-se que muitas não são efetuadas, já que na realidade esta assessoria tem cumprido papel de gerência, mais especificamente da Gerência de Operações. Ou seja, as responsabilidades que competem a esta gerência, que estão descritas no regimento, são justamente aquelas que a assessoria vem cumprindo com maior autoridade.

A Assessoria Especial pode ser considerada a mais importante das assessorias dentro da Companhia atualmente. Compete a ela participar do processo de elaboração de convênios de cooperação técnica, tendo em vista a centralização de dados necessários ao monitoramento do programa habitacional.

Algumas das competências desta assessoria acabam ficando em segundo plano, como a manutenção de intercâmbio técnico com entidades afins para implantação de novas experiências habitacionais bem como a ampliação de parcerias com vistas à implantação de



novos projetos que contribuam para a redução do déficit habitacional em Santa Catarina; e a socialização de artigos e publicações sobre temas relacionados à habitação popular para os técnicos da Companhia e demais parceiros do Programa.

Outras responsabilidades desta assessoria são a coordenação de projetos técnico-sociais da Companhia, e acompanhamento dos projetos encaminhados pelos municípios desde o seu ingresso na Companhia até sua conclusão.

Cabe a esta assessoria também solicitar a divulgação de experiências habitacionais consideradas relevantes e de interesse público, no Estado de Santa Catarina e no país, como forma de divulgar o Programa e de disseminar conhecimentos; e elaborar quadro de indicadores com vistas ao monitoramento e avaliação do Programa habitacional.

Com a entrevistada 3 foi tratado mais especificamente das responsabilidades desta assessoria. As decisões pertinentes a esta assessoria são centralizadas a direção.

Entre os que administram e os que operam existe a linha intermediária, ou seja, a hierarquia de autoridade entre o núcleo operacional e a cúpula estratégica. No caso da COHAB são os gerentes. As gerências são as seguintes:

- a) Gerência de Projetos e Obras;
- b) Gerência de Desenvolvimento Urbano e Apoio Técnico;
- c) Gerência de Contratação de Financiamentos Habitacionais;
- d) Gerência de Operações;
- e) Gerência de Administração;
- f) Gerência de Análise e Recuperação de Créditos;
- g) Gerência de Informática;
- h) Escritórios Regionais.

Entre as diversas discrepâncias existentes entre o Regimento interno e a realidade da estrutura organizacional da COHAB, destaca-se também a inatividade de duas gerências que constam no regimento: a **Gerência de Operações** e a **Gerência de Desenvolvimento Urbano e Apoio Técnico**. A entrevistada 2 explica que na época em que o Regimento interno foi elaborado algumas questões ainda não estavam definidas a respeito das reais responsabilidades da empresa. A decisão do governo de dividir novamente a Secretaria de Desenvolvimento Social, Urbano e Meio-ambiente em duas secretarias acarretava em redefinir a que secretaria a COHAB estaria subordinada. Caso estivesse subordinada a Secretaria de Desenvolvimento Sustentável então deveria passar a ter responsabilidades relacionadas ao urbanismo e uma nova gerência seria criada para o cumprimento dessas responsabilidades, no caso a gerência de desenvolvimento urbano. No entanto, isso acabou

não acontecendo já que a COHAB está subordinada desenvolvimento social, emprego e renda e tem assim responsabilidades relacionadas apenas ao âmbito habitacional e não no âmbito urbano.

Caso estivesse em funcionamento, a **Gerência de Desenvolvimento Urbano e Apoio Técnico** deveria desenvolver atividades relativas a planejamento e gestão urbana, articuladas à produção de habitações, especialmente através de assessoria e apoio técnico a Prefeituras Municipais, entre outras (COHAB, 2006).

As competências da **Gerência de Operações (GPO)** estão descritas no Regimento interno, mas na realidade estão sendo realizadas pela Assessoria Especial. Essas competências incluem:

- a) Programar, coordenar, controlar, executar e avaliar todas as atividades relativas a estudo e documentação técnica necessária à viabilização de projetos habitacionais;
- b) Prestar assessoramento técnico às Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, Prefeituras Municipais e outros órgãos, com o objetivo de propor soluções que atendam às necessidades de cada um, com relação ao seu déficit habitacional;
- c) Assessorar a Diretoria nas negociações com Prefeituras Municipais, empresas ou órgãos concessionários de serviços públicos com o objetivo de obter comprometimento na execução de parte(s) do(s) programa(s);
- d) Promover a reprogramação dos estudos e projetos, sempre que as variações em relação ao programa inicial assim exigirem;
- e) Analisar os projetos e planos de trabalho sob os aspectos técnicos e demais normas pertinentes ao financiamento;
- f) Orientar e acompanhar a execução dos projetos sociais, de acordo com as normas e orientações previstas pela COHAB/SC e órgãos financiadores;
- g) Analisar documentação recebida dos municípios, relativa aos beneficiários e montar processos individuais para financiamentos;
- h) Encaminhar dossiês para contratação à Gerência de Contratação de Financiamentos Habitacionais;
- i) Encaminhar documentação de engenharia para acompanhamento de obras;
- j) Elaborar projetos, isoladamente ou em conjunto com outras Gerências, visando o aporte financeiro junto ao Ministério das Cidades.
- k) Prestar assessoramento técnico às Secretarias de Estado de Desenvolvimento Regional, Prefeituras Municipais e outros órgãos, com o objetivo de propor soluções que atendam às necessidades de cada um, com relação ao seu déficit habitacional. (COHAB, 2006).

Os entrevistado 1, 2 e 3, afirmaram que a justificativa para a não desvinculação da Gerência de Operações da Assessoria Especial é pelo fato de que as responsabilidades pertinentes a esta gerência são de suma importância para a Companhia e na opinião da cúpula diretora é necessário que estejam ligadas a alguém que tenha acesso direto a presidência, no caso uma Assessora.

De acordo com Maximiano (2000), a autoridade de assessoria baseia-se não nas relações entre chefes e subordinados, mas no desempenho de funções especializadas. A autoridade de assessoria é característica das funções de apoio, cujos gerentes podem aconselhar e orientar os gerentes de linha.

Das atividades inerentes à **Gerência de Projetos e Obras (GPO)** estão aquelas relacionadas a projetos, solicitações de financiamentos, avaliações e acompanhamento de obras habitacionais para liberação de recursos para unidades habitacionais populares e equipamentos comunitários. Dentro disso, cabe a gerência vistoriar as áreas de futuros empreendimentos habitacionais da Companhia; e também realizar os serviços de topografia.

O encaminhamento e arquivamento de toda a documentação relacionada aos empreendimentos da Companhia ficam sob responsabilidade desta gerência.

Outras atividades que competem a esta gerência são: elaborar e analisar projetos dos empreendimentos e dos memoriais descritivos dos lotes e ou projetos urbanísticos após a conclusão das obras; gerenciar as atividades de acompanhamento físico-financeiro de obras, e a elaboração de laudos de avaliação de terrenos para efeito de aquisição e comercialização, além de várias outras atividades.

A **Gerência de Contratação de Financiamentos Habitacionais (GCO)** tem como competências atividades de contratação de financiamentos habitacionais e obrigações acessórias, como o arquivamento e conservação destes. Esta gerência também deve atuar na coordenação da implantação e implementação do sistema de cadastro e controle imobiliário dos imóveis e contratos de mutuários da Companhia; a atualização do gestor hipotecário de acordo com os índices oficiais divulgados pelo Banco Central do Brasil – BACEN; e também a coordenação da operacionalização do FGTS.

É de responsabilidade também desta gerência instruir os Escritórios Regionais no tocante às rotinas e alterações relativas ao Sistema Financeiro de Habitação.

Além disso, cabe a ela controlar e elaborar documentação necessária à liberação de hipoteca por término de prazo e/ou quitação à vista.

Compete à **Gerência de Administração (GAD)** as atividades relacionadas a recursos humanos, suprimento, patrimônio e serviços gerais.

No que diz respeito a recursos humanos é de responsabilidade desta gerência realizar recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, avaliação do desempenho, cargos e salários e punições, além de manter o controle dos direitos /benefícios dos empregados.

Sobre as questões patrimoniais compete a esta gerência propor normas referentes à padronização, especificação, classificação e codificação de material ou patrimônio, uniformizando os critérios e procedimentos; coordenar as operações de aquisição, recebimentos, guarda, movimentação e utilização do material ou patrimônio; manter atualizado o valor dos bens patrimoniais; e controlar o recolhimento do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), de todos os imóveis de propriedade da COHAB/SC.

No que se refere aos serviços gerais, suas competências são: controlar as atividades de comunicação, movimentação de documentos, arquivo geral, protocolo geral, zeladoria, transportes, copa e cozinha; controlar o uso de malotes, telegramas, fac-símile e telefone; controlar e executar os serviços de portaria, recepção e informações ao público. Outras atividades como limpeza e conservação de todas as dependências e mobílias da Companhia; serviços de impressão e fotocópias; e serviços de manutenção e regularização dos veículos; também estão relacionadas a esta gerência.

Questões referentes a compra de materiais e tomada de providências cabíveis nos casos de incorreção, alienação, transferência ou locação de bens imóveis da Companhia também fazem parte das responsabilidades desta gerência.

As competências da **Gerência de Informática (GIN)** dizem respeito à implantação de planos de informática para a Companhia; participação nos processos de aquisições ou *locações e instalações de equipamentos de informática e conectividade*. Cabe a esta gerência definir software ou sistemas a serem adquiridos ou contratados; prover a manutenção dos equipamentos de informática e software.

Fica também sob sua responsabilidade definir requisitos e participar do processo para contratação de empresas que darão manutenção aos equipamentos e sistemas de informática da Companhia.

A localização e utilização dos equipamentos e sistemas de informática devem ser administradas por esta gerência.

A **Gerência Financeira (GFI)** tem como responsabilidades atividades relacionadas aos controles orçamentários, financeiros e contábeis para consecução das metas e objetivos da Companhia. A esta gerência cabe coordenar e controlar todos os pagamentos e recebimentos efetuados pelo caixa ou pelas agências bancárias, realizar aplicações financeiras, transmissão eletrônica de ordens bancárias, todos de conformidade com a legislação e indicadores econômicos vigentes. As demais competências desta gerência são: evoluir os contratos na fase de carência, apurando os juros e valor de comercialização para sua respectiva implantação; e efetuar o controle financeiro e o respectivo arquivo dos documentos fiscais das obras contratadas.

A **Gerência de Análise e Recuperação de Créditos (GRC)** é responsável por efetuar a análise financeira e cadastral para concessão de novos financiamentos. Com os *financiamentos concedidos*, esta gerência fica responsável por acompanhar todas as questões ligadas a inadimplência e recuperação de crédito, através de atividades como implantação de acordos, renegociação de contratos e devolução de prestações pagas em duplicidade. Devido

ao gênero de suas tarefas esta gerência está ligada diretamente à Consultoria Jurídica, departamento para onde encaminha os documentos necessários para executar a cobrança via judicial.

Diante de inúmeras modificações de nomenclaturas, eliminação de divisões, criação de gerências e ainda, nítidas diferenças entre o que consta no Regimento interno e como funciona na realidade, uma questão foi levantada para verificar se os empregados já estão habituados com suas novas colocações, conforme o gráfico 9.

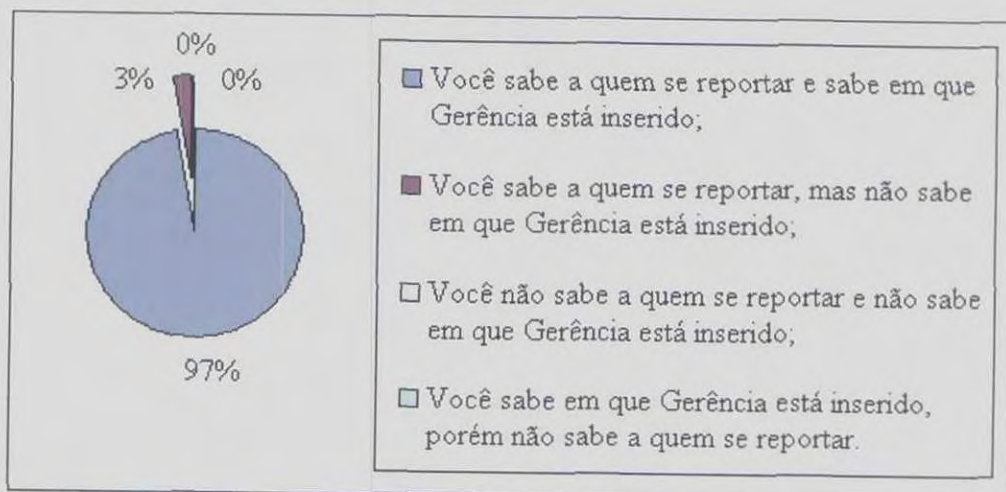


Gráfico 9: Relações de trabalho  
Fonte: dados primários

Praticamente todos os empregados não tem nenhuma dúvida sobre a gerencia na qual estão inseridos e a quem devem se reportar. O instrumento utilizado não pode refletir a realidade da organização neste sentido, visto que as respostas obtidas não condizem com os depoimentos anteriores. Diante de tantas mudanças constatadas o resultado obtido é surpreendente.

A criação, extinção e definição da jurisdição dos **Escritórios Regionais** acontece de acordo com as necessidades da Companhia, através da resolução da Diretoria Executiva. Estão subordinados administrativamente à Diretoria Administrativa e, financeira e operacionalmente às demais Diretorias.

Suas principais atribuições são: divulgar os programas habitacionais da COHAB/SC nos municípios da área de abrangência; prospectar novos projetos e contribuir na operacionalização de suas implantações; viabilizar e supervisionar através de parceiros, levantamentos socioeconômicos, inscrição e preparação de novos mutuários; proceder vistoria e avaliação técnica e financeira de terrenos destinados a projetos habitacionais; providenciar entendimentos, contatos, aprovação de licenças e outros documentos, junto aos órgãos

envolvidos nos projetos, construções e operações de obras de empreendimentos habitacionais vinculados à Companhia; administrar o sistema de arrecadação, seguro e transferência de imóveis referentes aos Conjuntos Habitacionais ou unidades isoladas realizando visitas periódicas com o objetivo de efetuar cobranças de mutuários e verificar a razão dos atrasos, propondo negociações; informar à Diretoria a razão da inadimplência dos mutuários para que esta possa avaliar e determinar as medidas administrativas e/ou judiciais que os casos requerem; fiscalizar sistematicamente as unidades habitacionais desocupadas, tomando providências no sentido de evitar danificações e prejuízos; proceder a avaliação técnica das unidades habitacionais e lotes para fins de comercialização; prestar atendimento ao público em geral e a mutuários da Companhia; executar obras por administração direta quando designado; representar a empresa junto a cartórios e outras entidades públicas ou privadas, quando formalmente habilitado e/ou autorizado pela Diretoria da Companhia; e elaborar e encaminhar mensalmente à Diretoria, relatório de atuação.

As atividades comuns de todos os empregados são: observar as prescrições legais e regulamentares da Companhia; cumprir as ordens e determinações superiores; executar com zelo, presteza e dedicação as tarefas que lhe forem cometidas, observando fielmente os prazos estabelecidos para as mesmas e formular sugestões, visando o aperfeiçoamento e produtividade do trabalho.

As figuras 3 e 4 representam os organogramas da estrutura organizacional da COHAB segundo o Regimento interno e, a estrutura organizacional como tem funcionado realmente.

Pode-se verificar que em certo sentido a proposta feita pela consultoria foi aceita, já que houve realmente redução dos níveis hierárquicos.

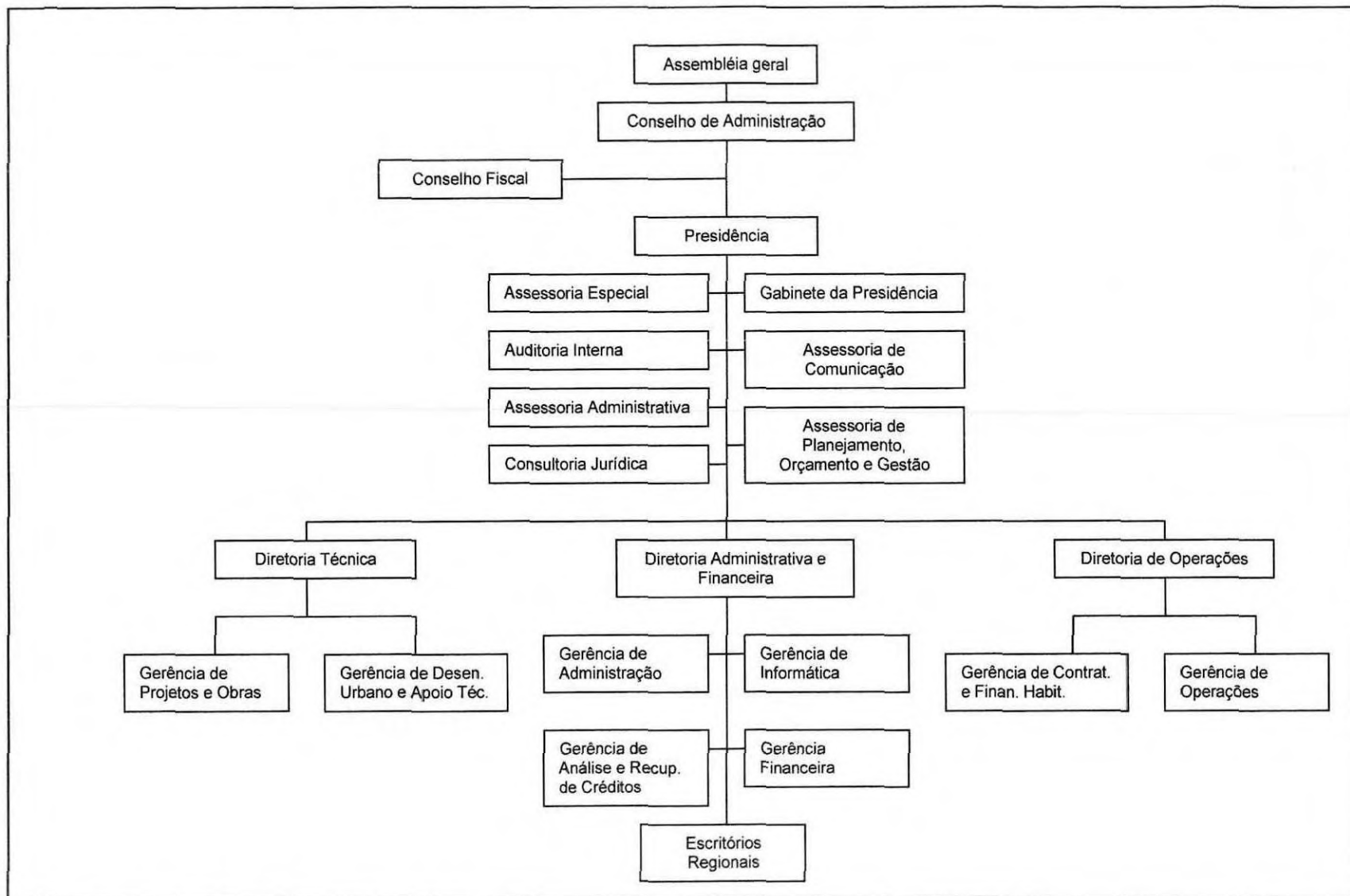


Figura 3: Organograma segundo o Regimento interno  
 Fonte: COHAB/2006

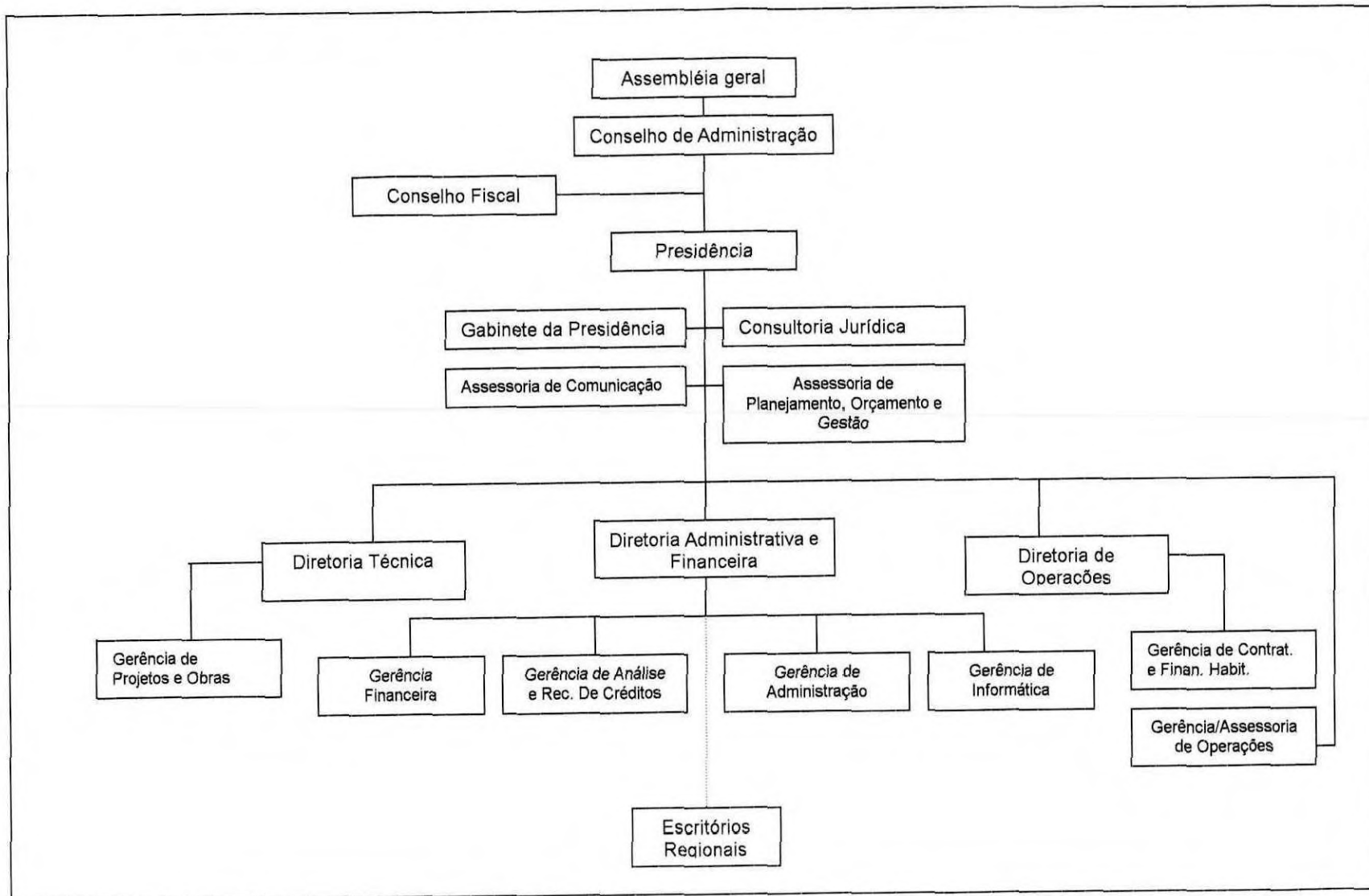


Figura 4: Organograma real  
 Fonte: elaborado pela autora



#### 4.6 Reflexos da mudança organizacional na comunicação interna

A estrutura organizacional funciona como um plano permanente que define as responsabilidades, a autoridade e o sistema de comunicações dentro da organização (MAXIMIANO, 2000).

A forma pela qual os empregados da COHAB mais se comunicavam antes do advento da Intranet era através da C.I. (documento de comunicação interna). Segundo o entrevistado 1, a C.I. praticamente não é mais utilizada. O correio eletrônico e a Intranet passaram a ser os meios de comunicação mais utilizados dentro da organização.

[...] Nós estruturamos também esta parte da informática dentro da empresa. Nós não tínhamos nem computadores suficientes pra todos os funcionários [...] Então, hoje, com certeza, a maior forma de comunicação interna é via Intranet. Tudo que nós precisamos comunicar aos empregados, algum aviso, alguma coisa, nós colocamos na Intranet e imediatamente todo mundo fica sabendo. É um meio bastante eficaz hoje, além, é claro da rádio-corredor, que também tem a sua eficácia.

Os empregados entrevistados em grupo também ressaltaram a importância da utilização da Intranet. Porém, afirmaram que muitos ainda não se adaptaram a esta nova forma de comunicação e, por isso acabam não tendo conhecimento sobre informações importantes relacionadas a atividades da Companhia.

Com o objetivo de conhecer os meios pelos quais os empregados foram informados sobre as mudanças na estrutura organizacional da empresa, foi solicitado que assinalassem uma entre quatro opções sugeridas, conforme o gráfico 10. Caso não se tratasse de nenhuma das opções ele poderia informar a forma pela qual ficou sabendo das mudanças.

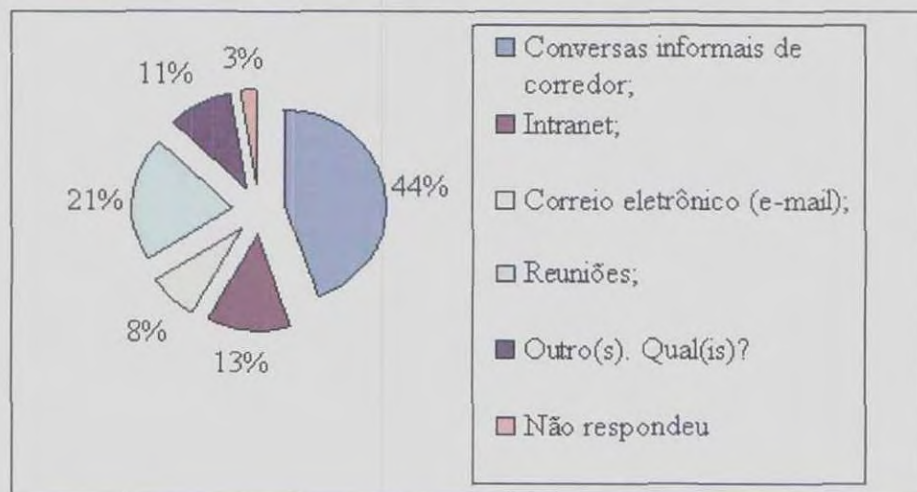


Gráfico 10: Meios pelos quais os empregados foram informados sobre as mudanças  
Fonte: dados primários

Assim como foi constatado na entrevista em grupo, através desta questão também pode-se verificar que a Intranet e o correio eletrônico foram as formas menos utilizadas para a trocar as informações sobre as mudanças organizacionais.

Levando-se em conta que, essas formas de comunicação haviam sido incorporadas à Companhia pouco tempo antes das mudanças organizacionais começarem a ocorrer, pode-se considerar que o mais natural, realmente, seria as notícias circularem de maneira mais informal, através de simples conversas ou de modo mais formal, através de reuniões, como revelou a pesquisa.

No entanto, a pesquisa também buscou identificar quais são meios mais utilizados na empresa, atualmente, para a comunicação entre: o empregado e a direção, o empregado e sua chefia imediata, o empregado e seus colegas de setor e o empregado e colegas de outros setores. Foi solicitado para cada uma das situações, que os respondentes assinalassem os três meios de comunicação mais usados. No entanto, alguns assinalaram apenas uma alternativa, enquanto outros assinalaram mais de três alternativas. Os resultados destes questionamentos podem ser visualizados nos gráficos 11 A, 11 B, 11 C e 11 D.

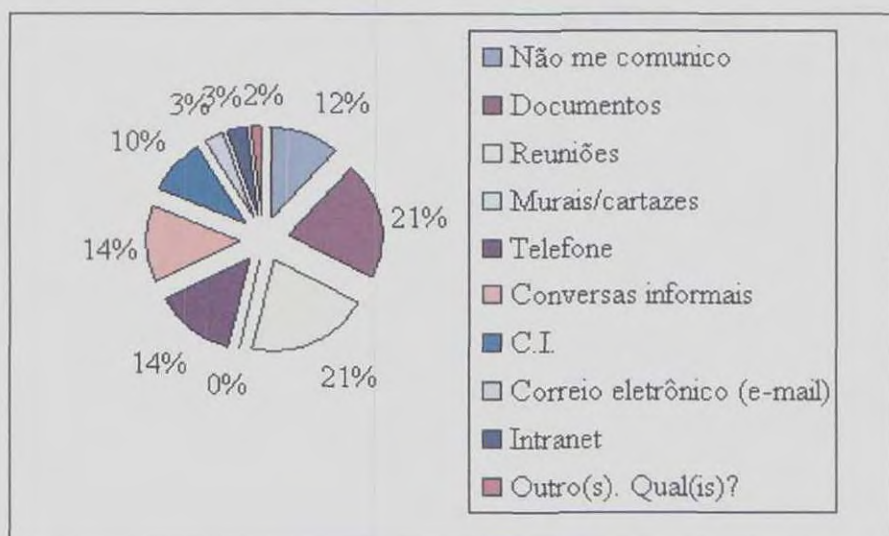


Gráfico 11 A: Comunicação entre você e a direção

Fonte: dados primários

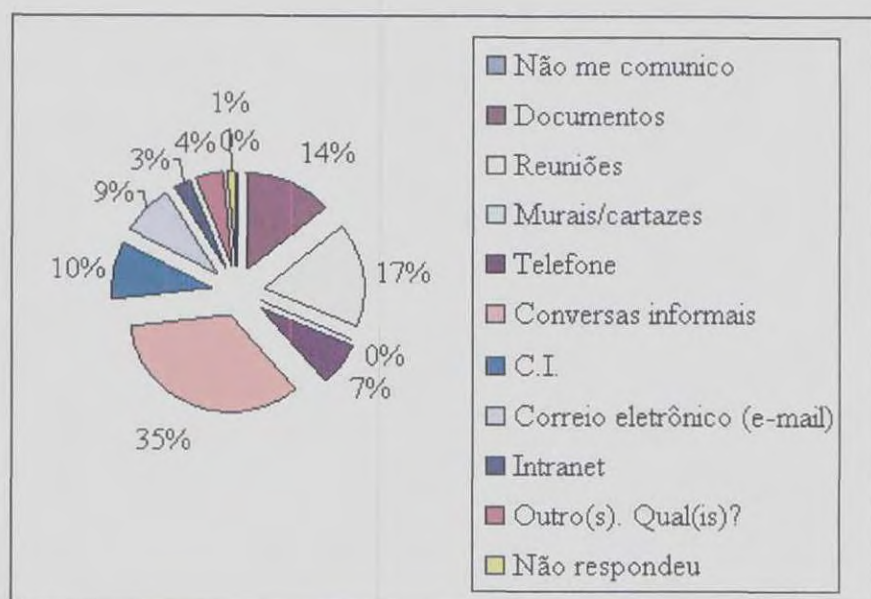


Gráfico 11 B: Comunicação entre você e a chefia imediata

Fonte: dados primários

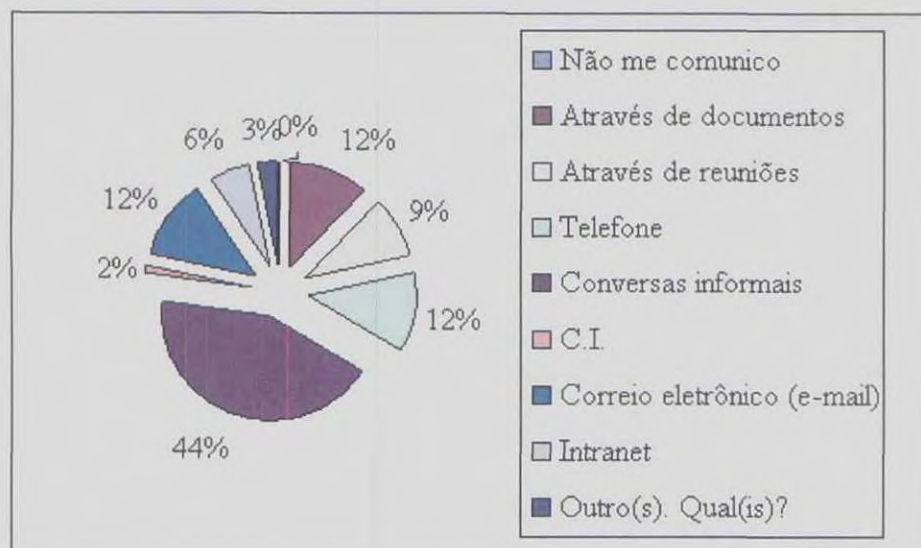


Gráfico 11 C: Comunicação entre você e os seus colegas do setor

Fonte: dados primários

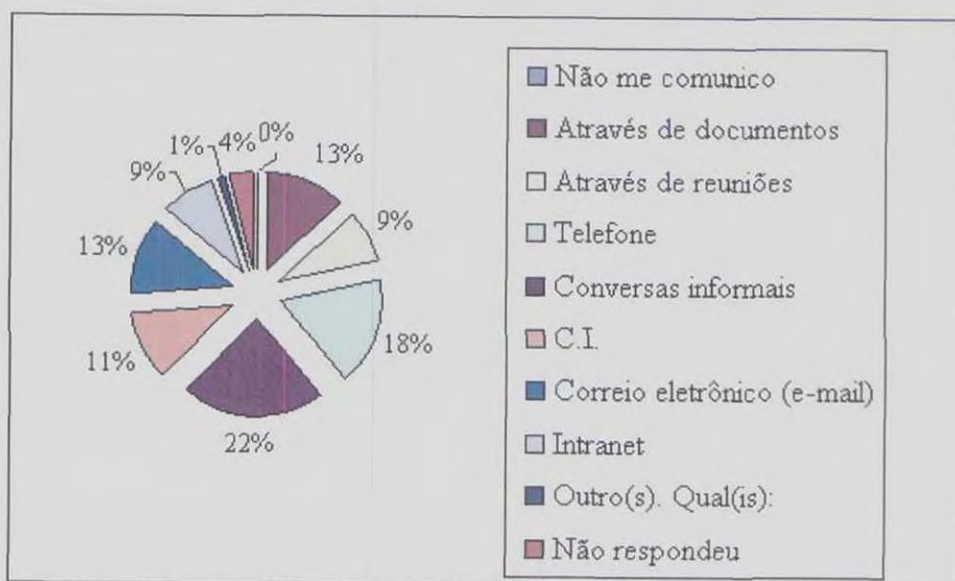


Gráfico 11 D: Comunicação entre você e os colegas de outros setores  
Fonte: dados primários

Os gráficos mostram que os empregados procuram utilizar as diversas formas disponíveis para comunicação, dependendo da circunstância ou da pessoa com quem pretendem se comunicar. Embora, as conversas informais continuem sendo os meios de comunicação mais utilizados pelos empregados.

A comunicação realizada por conversas informais entre os colegas de trabalho é chamada de comunicação informal.

Diante disso, os empregados foram questionados sobre como avaliam a comunicação informal dentro da empresa.

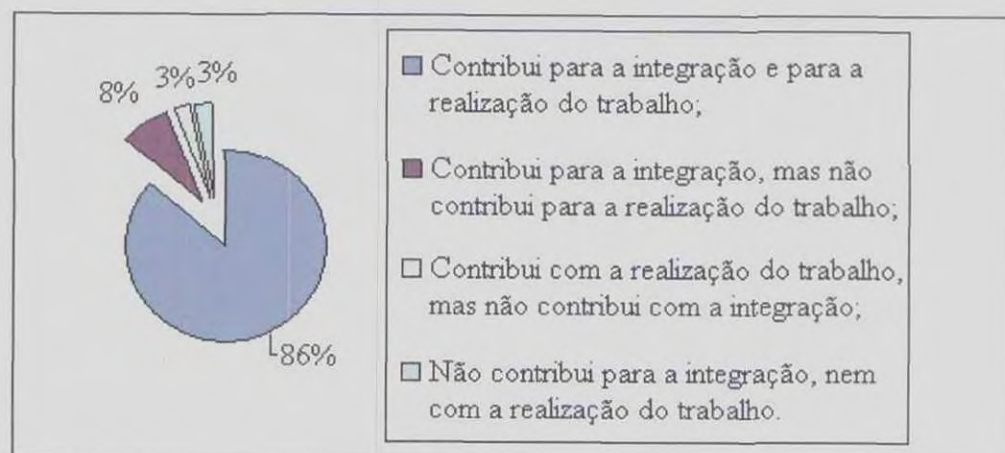


Gráfico 12: Contribuição da comunicação informal  
Fonte: dados primários

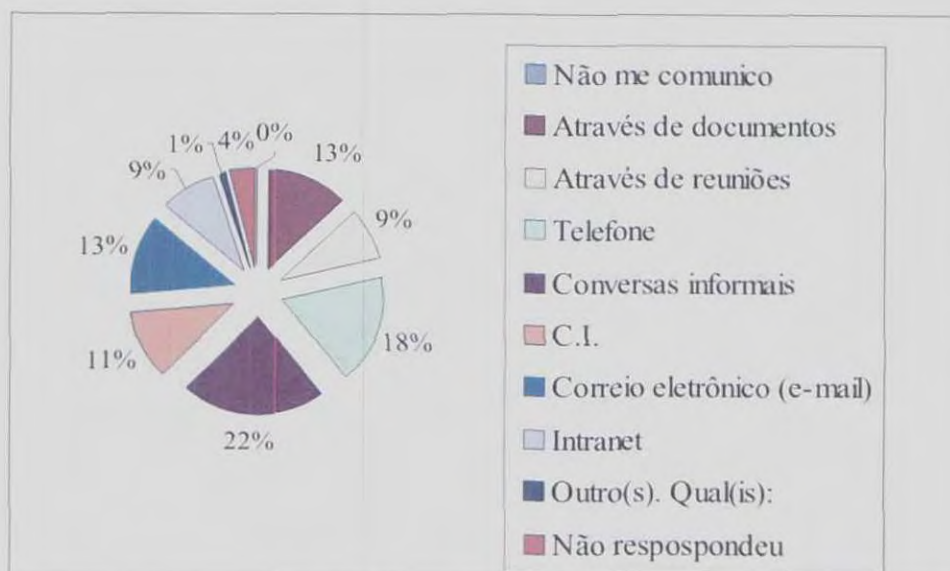


Gráfico 11 D: Comunicação entre você e os colegas de outros setores

Fonte: dados primários

Os gráficos mostram que os empregados procuram utilizar as diversas formas disponíveis para comunicação, dependendo da circunstância ou da pessoa com quem pretendem se comunicar. Embora, as conversas informais continuem sendo os meios de comunicação mais utilizados pelos empregados.

A comunicação realizada por conversas informais entre os colegas de trabalho é chamada de comunicação informal.

Diante disso, os empregados foram questionados sobre como avaliam a comunicação informal dentro da empresa.

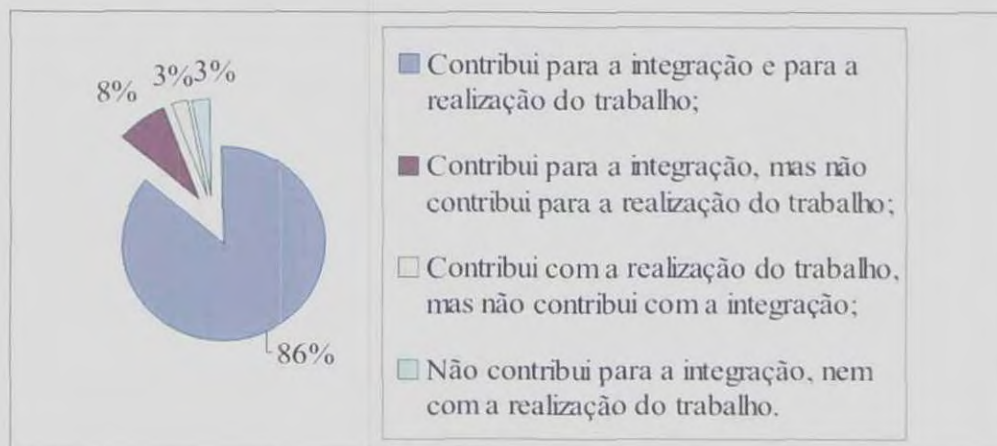


Gráfico 12: Contribuição da comunicação informal

Fonte: dados primários

Diante do que já havia sido constatado anteriormente, o resultado desta questão não poderia ser diferente. Como pode ser observado no gráfico 12, a maioria considera que a *comunicação informal* contribui para a integração e para a realização do trabalho.

Com o propósito de averiguar como se dá o fluxo de informações, foi solicitado ao empregado assinalar um quadro de acordo com a frequência (sempre, quase sempre, às vezes, raramente ou nunca) com que determinados fatos ocorrem no seu local de trabalho.

Sobre a frequência com que costuma recorrer aos colegas quando surgem dúvidas ou dificuldades, 65% responderam que costumam fazer isso sempre. Quanto ao costume de compartilhar conhecimentos e informações, 82% dos respondentes afirmou fazer isso sempre.

Os empregados responderam que procuram fazer sugestões para melhorias nos processos sempre (51%) ou quase sempre (23%).

Também foram perguntados sobre a frequência com que suas opiniões e sugestões são consideradas e implementadas. Os respondentes variaram bastantes em suas opiniões quanto a esta questão: 37% informou que isso acontece às vezes, 23% assinalou quase sempre, 17% afirmou que isso nunca acontece e, 14% informou que raramente isso ocorre.

Sobre a comunicação no ambiente de trabalho, os respondentes consideram que na maioria das vezes ela ocorre de forma adequada: 31% considera a comunicação adequada sempre, 26% quase sempre e 23% às vezes.

Quanto ao acesso às informações necessárias para o desempenho do trabalho, 33% dos empregados informou que quase sempre tem acesso, 29% tem acesso sempre e 26% afirmou que às vezes tem acesso.

Sobre o *feedback* pelo trabalho realizado as respostas divergiram bastante, entretanto, a maioria (38%) informou que recebe *feedback* somente às vezes.

Ao se deparar com mudanças a maiorias dos empregados (46%) informou age sempre positivamente enfrentando novos desafios.

A qualidade e a melhoria contínua no trabalho é procurada sempre por 83% dos respondentes.

#### **4.6 Reflexos da mudança organizacional na estrutura física**

A distribuição do espaço físico de uma organização pode envolver diversos aspectos como, por exemplo, aspectos meramente físicos (aparência), conforto, eficiência na comunicação interna e, até mesmo a motivação dos empregados.

Entre os aspectos envolvidos na modificação da estrutura física da COHAB, o primeiro a se destacar foi a redistribuição de suas gerências e diretorias, sendo que o mais significativo foi o fato de que as diretorias se encontravam alocadas por todos os andares do prédio, e passaram a ocupar um único andar. Essa modificação proporcionou economia, principalmente em termos financeiros, como informou o entrevistado 1, já que houve redução de pessoal nesta área.

Outro aspecto destacado pelo entrevistado 1 para a redistribuição do espaço físico foi a quantidade de divisórias:

...era uma empresa muito fechada, muito enclausurada. Cada um tinha sua sala, sua dependência. [...] Hoje nós limpamos isso tudo. Criamos salas inteiras, as gerências ficam com todo o pessoal junto, onde o pessoal trabalha junto. Não tem mais esse problema de ficar escondido no computador fazendo às vezes, serviços particulares. E abrimos inclusive a parte de corredores, onde botamos vidros, colocamos divisórias com vidro, onde a luminosidade da empresa melhorou bastante em decorrência disto. Antes os corredores e as escadas não tinham luminosidade natural.

Entre as técnicas de layout classificadas por Araújo (1985) a que mais se assemelha com o que se encontra hoje na COHAB, é o *layout* em corredor, principalmente pelo fato dos departamentos (gerências) estarem separados por meio de divisórias em vidro.

A reforma no prédio da COHAB foi outra questão bastante ressaltada nas entrevistas. A reforma foi feita com o objetivo de melhorar a estética do prédio e criar um padrão de cores e materiais utilizados no piso. Envolveu, basicamente, a quebra de algumas paredes e colocação de divisórias com janelas em vidro, o que colaborou um pouco para o aumento de iluminação natural no local de trabalho, informaram os empregados entrevistados em grupo. No entanto, isso foi apenas uma consequência da colocação das divisórias de vidro. Efetivamente, não foram tomadas medidas expressivas quanto a este quesito. Assim como este, outros quesitos como, ambiente térmico, ruído, equipamentos e mobiliário, não receberam a devida atenção. Cabe salientar que o maior impeditivo para o investimento nesta área foi a falta de recursos.

Sobre a questão das divisórias em vidro as opiniões divergiram. Alguns não gostaram, pois alegaram sentirem-se vigiados. Outros disseram que trouxe uma sensação de maior amplitude para o ambiente de trabalho.

Dessa forma, Cury (1990) afirma que o espaço deve ser apropriado e estar em perfeita sintonia com as necessidades das pessoas e a natureza do trabalho, já que a satisfação e o conforto de empregado podem ser influenciados pelo *layout*.

A priorização da estética nesta reforma foi justificada pelo entrevistado 1, pela necessidade da padronização visual. "O prédio era um prédio antigo, velho, todo cheio de

marcas das reformas anteriores. Nós padronizamos tudo: cores, o piso [...] Nós tínhamos aqui paviflex, carpe, piso [...] Então colocamos piso único em toda a empresa, pintura única em toda a empresa, tanto por fora como por dentro”.

Foi contratada uma empresa para executar as obras e serviços com fornecimento de *materiais, equipamentos, ferramentas e mão de obra, visando a reforma do prédio sede da COHAB/SC.*

Além da padronização visual do ambiente, a reforma visou também, o atendimento de normas de segurança. No que se refere à padronização, os principais aspectos foram pintura das paredes externas e internas do prédio e a troca do piso, como bem salientou o entrevistado 1. Então, como primeira medida, foi feita a lavagem geral e restauração do reboco, para posterior pintura.

Antes da pintura, foram instaladas 46 caixas de proteção dos aparelhos de ar refrigerado, em cor branca, e da rede de coleta d'água destes aparelhos, embutida na parede. Foram substituídos 29 metros de calhas de PVC existentes, por calhas em alumínio, pintadas na cor palha. Os dutos danificados foram substituídos e pintados na mesma cor das calhas.

Também foram retiradas e reassentadas as lajotas de concreto sextavadas nas laterais e fundos do prédio, com objetivo de resolver o problema do escoamento de água, e foram construídos um patamar e uma rampa, junto à entrada dos fundos do prédio.

A reforma geral da área interna do prédio sede, compreendeu a remoção, recolocação e complementação dos rodapés existentes nas circulações verticais e no 1º, 2º, 3º e 4 andares, que foram pintados na cor palha escuro. Já no pavimento térreo, onde o piso foi trocado, foram instalados rodapés em granito creme marfim.

O piso existente foi removido e substituído por piso cerâmico na cor branco fosco, e rejuntado com rejunte cor marfim. Nas duas novas entradas do prédio, foram instaladas soleiras de granito creme marfim e, as reentrâncias dos três capachos instalados nas portas, foram contornadas, com acabamento em granito creme marfim. Foi colocada testeira em todos os degraus existentes na área reformada, escadas e sala do 2º andar, de granito creme marfim. Foram abertas 02 portas no andar térreo, com a execução de duas reentrâncias em frente às duas novas aberturas, para instalação de capachos. A porta lateral do andar térreo foi substituída por janela semelhante às demais, com grade e peitoril semelhantes as existentes.

As paredes internas foram pintadas com tinta acrílica fosca, cor palha, de 1ª qualidade. As falhas foram corrigidas com massa e foram pintadas as forras, vistas e portas internas com tinta esmalte sintético acetinado, cor palha escuro, em um tom mais escuro que as paredes.



Já para atender as normas de segurança, foram instalados corrimãos (de acordo com Norma do Corpo de Bombeiros) nos dois lados de toda a circulação vertical do prédio, incluindo-se os patamares.

A parte da rede elétrica, lógica de computador e telefone, foi projetada e ativada através da instalação de calhas nas paredes internas, transferindo toda a rede externa e a existente nas atuais divisória para estes dutos. As instalações elétricas que se encontravam sobrepostas, foram embutidas na alvenaria; e todos os espelhos de tomadas e interruptores foram substituídos por modelos novos, em plástico. As luminárias existentes do andar térreo e da marquise (exceto do arquivo) foram substituídas por nova e o teto foi pintado.

Além disso, foi construído um lavabo no pavimento térreo e o banheiro do gabinete da Presidência da empresa teve suas peças sanitárias substituídas. Um bebedouro foi reinstalado no andar térreo, incluindo rede elétrica e hidro-sanitária, e um balcão onde funciona o protocolo.

No entanto, Araújo (1985) salienta que não é apenas o aspecto visual e de conforto que deve prevalecer no estudo de aproveitamento do espaço físico; mais do que isso, importa o fluxo existente entre pessoas e papéis, por exemplo.

As mudanças na estrutura física da COHAB foram consideradas pela administração da Companhia como a mais positiva entre todas pelo aspecto motivacional que esta acarretou. “A mudança mais importante foi a reforma na estrutura física. Foi a grande virada da COHAB. Estrutural e organizacional. Porque na organizacional nós tivemos inclusive que demitir muita gente”. No entanto, através da análise dos questionários no que se refere a este assunto, em conjunto com alguns depoimentos, percebe-se que a opinião dos empregados não corrobora com a afirmativa da administração.

O entrevistado 1 enfatiza que a reforma na estrutura física foi a mudança mais importante, [...] “só jogou os funcionários pra cima, não jogou pra baixo. Ou seja, os funcionários ficaram muito mais agradáveis em relação ao ambiente de trabalho[...] Mexeu com os funcionários, mas de uma forma positiva melhorando as condições de trabalho deles”.

A consequência de tal reforma, sem dúvida foi positiva. No entanto, de acordo com a entrevistada 2, assim como nas demais mudanças, na questão da reforma na estrutura física também não houve preocupação da alta administração em conhecer as sugestões dos funcionários.

Além disso, a execução das obras em grande parte foi realizada durante o horário de trabalho e com a presença dos funcionários. O horário de verão foi prolongado por mais algumas semanas para auxiliar na execução das obras.

Os empregados entrevistados afirmaram: “o resultado final ficou bom. Realmente havia a necessidade uma reforma no prédio”. Por outro lado, eles dizem que tiveram que trabalhar em condições precárias, já que a execução das obras ocorreu em horário de expediente. “Alguns setores tiveram que trabalhar no meio de poeira e de ruídos de ferramentas”, afirmaram.

Houve também disputa pelos novos postos de trabalho. Depois da reforma algumas gerências queriam mudar de sala.

De acordo com Araújo (1985), antes de se iniciar qualquer modificação no arranjo físico, questões como essas levantadas pelos empregados devem ser observadas. Primeiro, pelo transtorno causado em função de mudanças físicas. Depois, pela adaptação do pessoal ao novo espaço.

No questionário foram abordadas as influências das mudanças na estrutura física na rotina de trabalho. Foi solicitado aos empregados que assinalassem de 1 à 4 por ordem crescente de prioridade:

Entretanto, a questão não foi realizada de forma correta pela maioria. Muitos assinalaram somente uma alternativa, desconsiderando as demais. Neste caso, a grande maioria informou que a única influência da estrutura foi o fato de ter melhorado a qualidade de vida no trabalho.

Outros ainda assinalaram a última questão (outros) informando que nenhuma das opções influenciou sua rotina.

Na questão sobre as reformas na estrutura física os respondentes deveriam optar por uma das alternativas, conforme o gráfico 13:

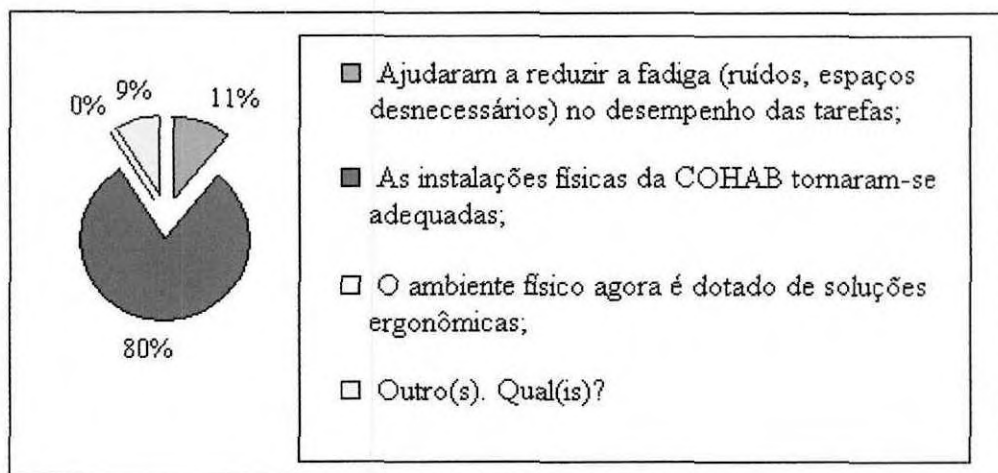


Gráfico 13: Reformas na estrutura física  
Fonte: dados primários

Como pode-se perceber 80% concordam que com a reforma na estrutura física, as instalações do prédio tornaram-se adequadas, no entanto, segundo eles, isso não incluiu as soluções ergonômicas e a redução da fadiga.

Isso vem exatamente ao encontro do que foi relatado na entrevista em grupo, quando os empregados entrevistados afirmaram que gostaram do resultado da reforma, porém outros aspectos como, ambiente térmico, ruído, equipamentos e mobiliário, não receberam a devida atenção.

## 5 ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA

Com a eleição do governador do estado em 2003, tomou posse também a nova diretoria da COHAB/SC. A partir daí a Companhia passou por diversas transformações tanto no aspecto físico como no organizacional.

As mudanças na estrutura organizacional da COHAB/SC começaram logo em janeiro de 2003. A decisão de mudar ocorreu porque a empresa estava inviável financeira e economicamente e não teria mais nenhuma viabilidade de subsistência se não passasse por algum tipo de transformação.

O próprio governo vinha com a idéia de extinguir a COHAB [A lei autorizando a extinção foi aprovada em 2005]. Se a organização não se transformasse, hoje estaria extinta e, com certeza, o prejuízo para a sociedade e para os empregados seria maior do que passar por uma transformação. Essa foi a exigência de se transformar.

A extinção da COHAB/SC foi anunciada através da *Lei Complementar 284*, de 28 de fevereiro de 2005, que estabelece modelo de gestão para a Administração Pública Estadual e dispõe sobre a estrutura organizacional do Poder Executivo. O corpo funcional e Diretoria Executiva da Empresa passaram a trabalhar no sentido de manifestar a importância da sua existência (COHAB, 2006).

Sobre os motivos que levaram as mudanças na estrutura organizacional, e conseqüentemente as demissões, a entrevistada 2 acredita que havia realmente necessidade de uma reestruturação, mas que talvez pudesse ter ocorrido de outra forma, uma forma mais participativa. Os funcionários de maneira geral não estavam preparados para tantas mudanças e foram pegos de surpresa. O excesso de chefias e secretárias não era justificável para uma empresa do gênero da COHAB, uma empresa de economia mista, que não tem com fim a geração de lucro, mas que por outro lado não pode dar prejuízo.

Uma das poucas medidas tomadas para a implementação das mudanças foi a organização de um seminário onde participaram os gerentes da época e alguns funcionários para trocar de idéias e apontar sugestões para a nova fase que estava iniciando. No entanto, não foi uma medida de grande amplitude já que pouca coisa do que foi discutida foi colocada em prática ou levada em consideração. Uma outra medida tomada foi a contratação da empresa de consultoria.

Na visão da maioria dos empregados, todas as mudanças ocorridas estão vinculadas diretamente a posse da atual diretoria, no entanto, a administração da COHAB/SC defende o

argumento de que, independente de uma nova diretoria ter assumido, a mudança era inevitável.

Outro questionamento abordado no instrumento de coleta de dados respondido pelos empregados teve como finalidade, justamente, verificar se os empregados conhecem os motivos que levaram a COHAB a realizar mudanças estruturais (criação ou extinção de divisões; e demissões). Eles poderiam assinalar mais de uma alternativa.

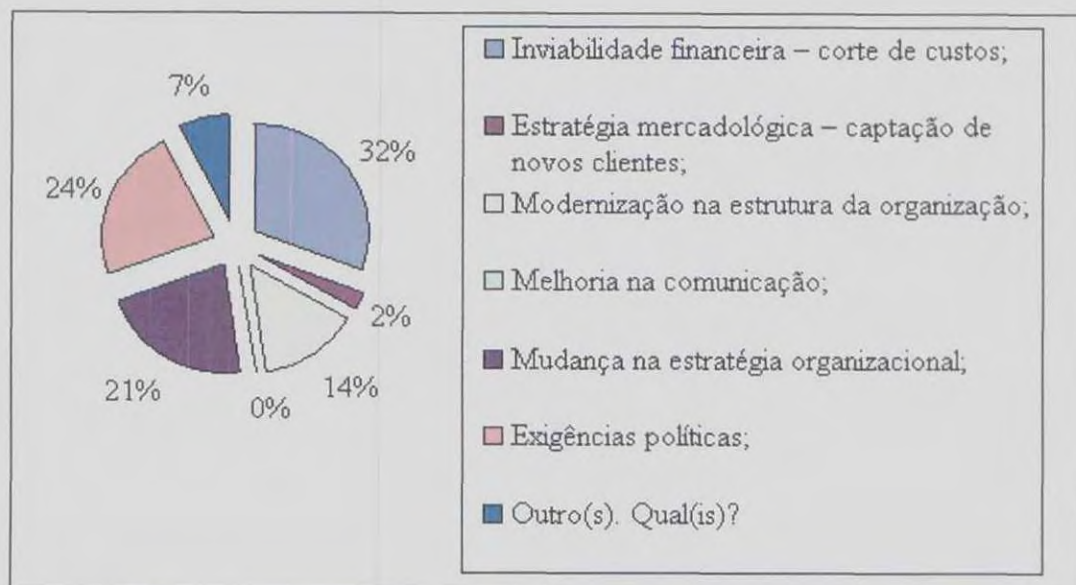


Gráfico 14: Causas das mudanças estruturais  
Fonte: dados primários

As respostas ficaram divididas, como é possível observar no gráfico 14. A maioria entende que o principal motivo foi o corte de custos, porém muitos acreditam que foi por exigência política ou também pela necessidade de mudar a estratégia organizacional. De qualquer maneira, este resultado mostra que a administração da Companhia conhece as razões alegadas para a realização das mudanças organizacionais.

Entre as entrevistas realizadas, a questão da estratégia organizacional também foi levantada. O entrevistado 1 concorda que houve mudança na estratégia. Ele afirma que a empresa vinha atuando basicamente na construção de conjuntos habitacionais, mas que atualmente não há mais condições de atuar neste sentido. Segundo o entrevistado, “a estratégia organizacional não está concretizada ainda, mas está mudando, ela vai trabalhar na busca de recursos para que os poderes locais, os municípios construam as habitações populares para as suas populações, ou seja, a COHAB vai ser uma facilitadora na questão da

casa popular. Vai buscar recursos, viabilizar projetos, de aprovar projetos para que as coisas aconteçam lá na ponta, mas com a participação dos municípios”.

Percebe-se que esta nova estratégia está atrelada ao plano do governo atual, ou seja, a descentralização administrativa. Toda a estrutura pública do estado vem se direcionando para as Secretarias de Desenvolvimento Regional, já que estas podem atuar de forma mais precisa junto aos municípios.

Numa outra questão, o objetivo era saber, quais entre as mudanças ocorridas, os empregados consideram importantes para a sobrevivência da organização.

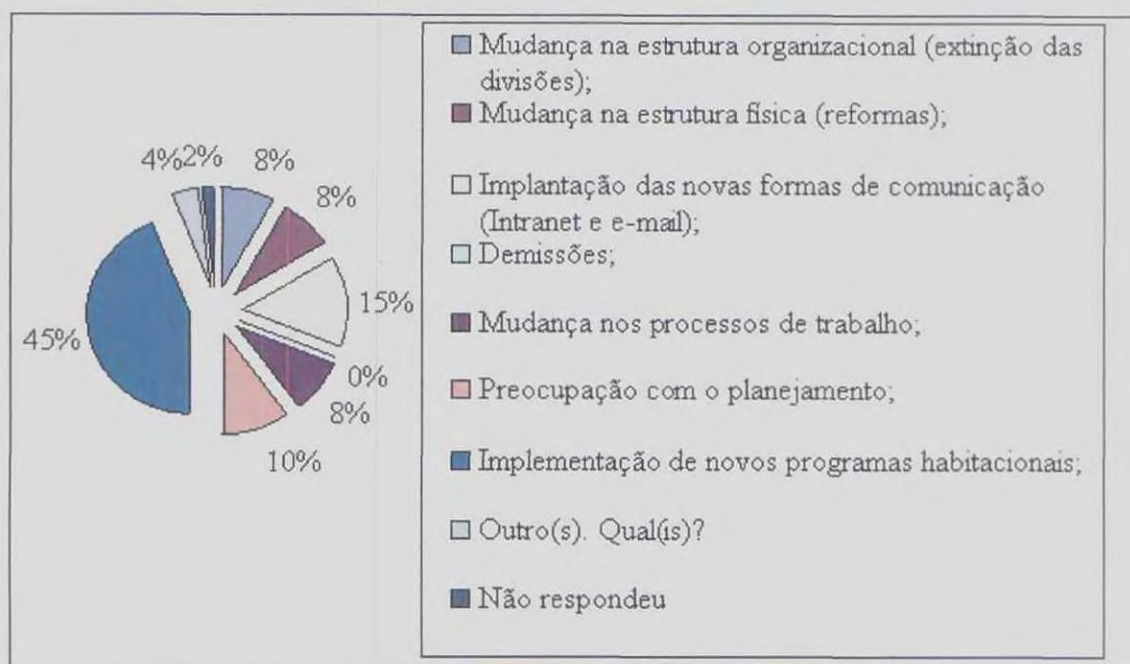


Gráfico 15: Mudanças importantes para a sobrevivência da COHAB/SC  
Fonte: dados primários

Como se pode verificar então no gráfico 15, a grande maioria considera, entre todas as mudanças, que a mais importante é a implementação de novos programas habitacionais. Isso vai ao encontro do que relatou o entrevistado 1.

Outra questão teve como finalidade descobrir qual a percepção dos empregados com relação à orientação da empresa, ou seja, qual a maior preocupação da COHAB.

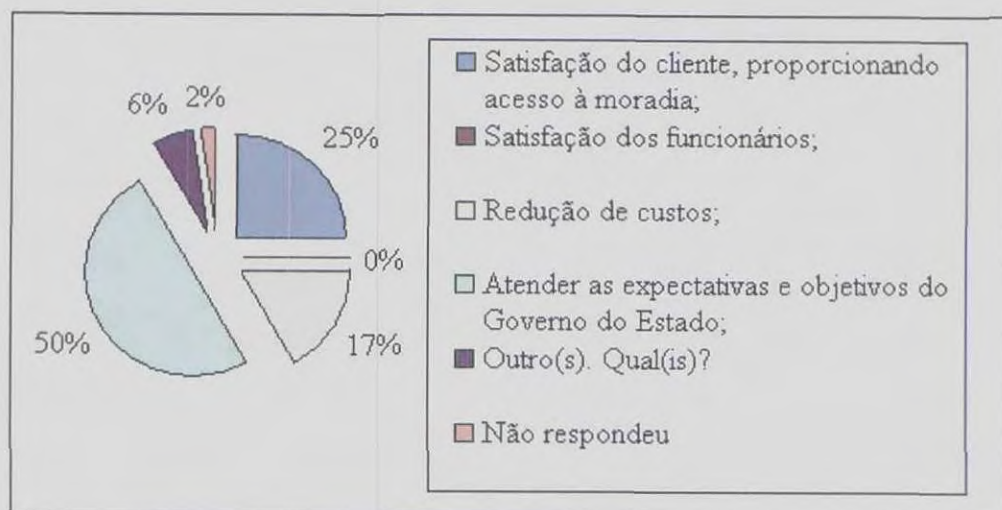


Gráfico 16: Objetivos da empresa

Fonte: dados primários

Metade dos empregados que responderam ao questionário, segundo consta no gráfico 16, acredita que a organização está mais voltada a atender as expectativas e objetivos do Governo do Estado. No entanto, 25% dos respondentes indicaram que outra preocupação da empresa é quanto à satisfação dos clientes, mas por outro lado apenas 17% informou que a COHAB está mais orientada com a redução de custos.

Pode-se deduzir que na percepção dos empregados a empresa não está cumprindo com sua razão de ser, ou seja, acesso à moradia melhorando a qualidade de vida da população catarinense e redução do déficit habitacional, mas sim orientada a atender às expectativas do governo do estado.

Além disso, como mesmo explicou o entrevistado 1, a redução de custos não deixa de ser também uma exigência do governo.

O governo, quando começa uma gestão, ele tem um limite de gastos com essas empresas e ele pressiona, através da Secretaria da Fazenda, vem pressionando essas empresas que corte custos, que se adapte, que seja eficaz, que produza resultados. E isso a gente tem feito com muita competência aqui dentro da empresa. [...] Nós, além de cortarmos funcionários, nós cortamos despesas. Nós cortamos despesas de diárias, de telefone, de xerox [cópias], de limpeza, de vigilância. Nós cortamos tudo quanto foi despesa. A nossa despesa pode-se dizer, é 30% equivalente ao que acontecia antes. Nós reduzimos em 70% todas as despesas. Temos tabelas comparativas de 2002, 2003, 2004 e 2005 para mostrar como vêm se comportando as despesas.

Os empregados também foram questionados sobre a influência da reestruturação organizacional no seu trabalho rotineiro.

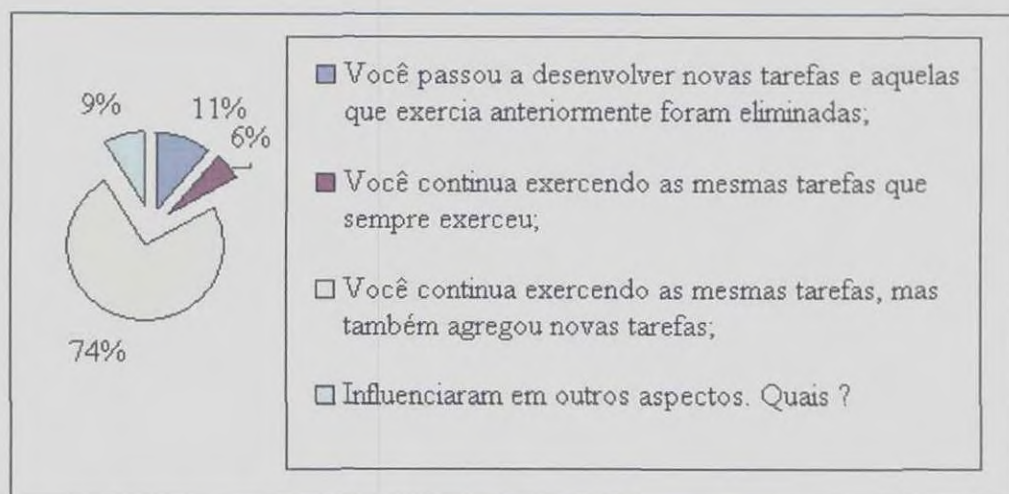


Gráfico 17: Influência das mudanças na estrutura organizacional no trabalho  
 Fonte: dados primários

De acordo com o gráfico 17, a grande maioria informou que continua exercendo as mesmas tarefas, mas que também agregou outras tarefas, ou seja, atualmente está desenvolvendo uma variedade maior de atividades.

Uma reestruturação organizacional com um elevado número de demissões pode ter como consequência uma redefinição da divisão do trabalho, ou seja, novas responsabilidades ou tarefas podem ser atribuídas aos funcionários. Questionado sobre isso, o entrevistado 1 afirmou que uma das grandes importâncias da mudança foi exatamente a adaptação dos empregados as novas responsabilidades adquiridas.

Antes cada funcionário fazia uma determinada função e, exclusivamente aquela. Não se atrevia a fazer outra coisa, porque não foi treinado também ao longo dos anos para fazer. Não era culpa nem do funcionário. [...] O sujeito que era desenhista não tinha mais desenho para fazer. O cara que era técnico em edificação não tinha mais obra para cuidar. Agora ele tinha que fazer financeiro, departamento pessoal, tinha que cuidar de outra coisa. Ele não tinha mais função aqui dentro. Então ele teve que se adaptar e, é claro que alguns casos, até hoje está difícil a adaptação. Mas teve que se adaptar por questão de sobrevivência no emprego, caso o contrário não teria mais vaga também.

Algumas gerências se extinguiram, outras foram criadas. As divisões desapareceram. Os empregados tiveram que se adaptar a uma nova realidade. Sobre esta questão, o entrevistado 1 afirmou que os empregados acabaram se adaptando por necessidade.

...não tem outro caminho. O funcionário não tem mais escolha. Dentro da COHAB hoje ou ele vai ou ele fica. Se ele não for no novo segmento que a empresa está assumindo, ele fica para trás. Mudou geral. Praticamente, 90% dos funcionários não faz mais o que fazia antes. Estão fazendo atividades totalmente diferentes. E só tem esse caminho atualmente. A empresa só está trilhando esta estratégia...muitos estão se adaptando, estão indo bem, entenderam a nova forma de trabalhar da empresa e, sabem que daqui para frente vai ser assim, a empresa mais forte do que era antes. Só que de uma forma diferente de trabalhar.



Diante da situação imposta, na qual os empregados viram-se obrigados a se adaptar, alguns tiveram que abandonar atividades com as quais se identificavam mais. É fácil perceber o descontentamento e a insegurança quanto ao seu futuro dentro da Companhia.

Diante disso, duas questões abertas foram elaboradas de forma a investigar habilidades e competências escondidas. O propósito destas questões foi abrir um espaço para que os empregados expusessem outras questões que não estivessem relacionadas diretamente ao trabalho. No entanto, poucos deram algum tipo de declaração, e as poucas declarações dadas não correspondiam ao assunto.

Mesmo descontentes e inseguros, e por vezes nem mesmo se identificando com a atividade atual, numa outra questão, os empregados informaram que seu nível de comprometimento com a empresa é alto, como mostra o gráfico 18.

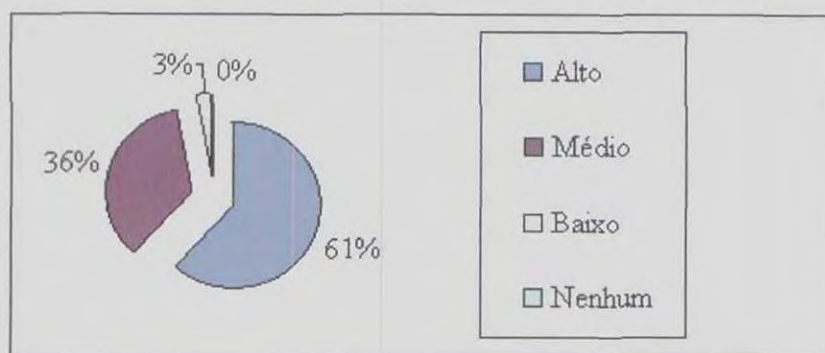


Gráfico 18: Nível de comprometimento  
Fonte: dados primários

Recapitulando o conceito de Certo (2003), a mudança estrutural tem o objetivo de aumentar a eficiência da empresa por meio da alteração dos controles que influenciam os funcionários durante a realização de seu trabalho. Essas modificações podem se dar de diversas formas, inclusive na explicação e definição do trabalho dos funcionários.

Uma estrutura organizacional define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos. Considerando as mudanças ocorridas na estrutura organizacional os empregados deveriam responder de acordo com sua percepção o que aconteceu com as tarefas ou cargos.

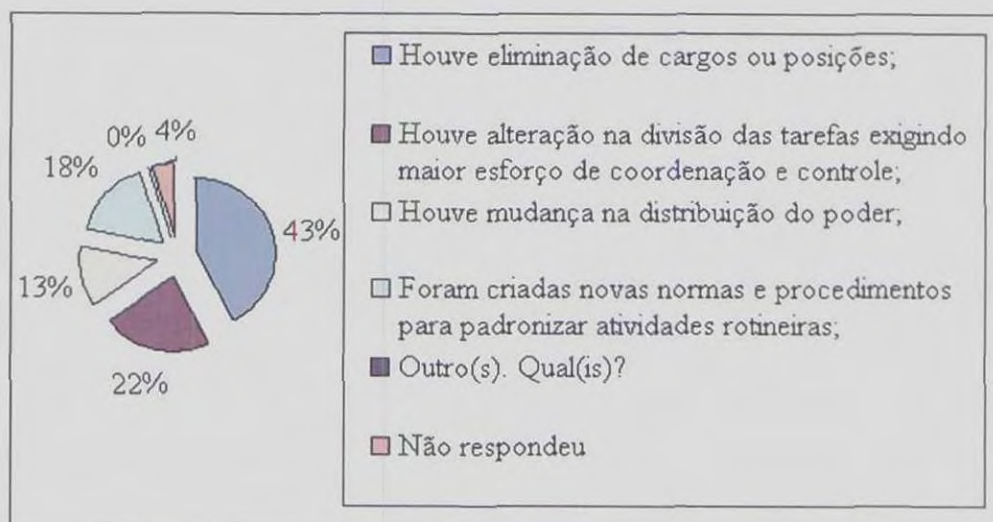


Gráfico 19: Cargos e tarefas  
Fonte: dados primários

Como se pode observar no gráfico 19, grande parte dos respondentes percebeu principalmente a eliminação de cargos. Essa questão fica realmente evidente através observação dos organogramas e também pelo fato do número de demissões.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de mudança organizacional da Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina (COHAB/SC), objeto de estudo deste trabalho, trouxe, para esta organização, conseqüências significativas em três aspectos principais: estrutura organizacional, formas de comunicação interna e estrutura física. Dessa forma, a questão delineada como problema de pesquisa foi verificar quais os impactos da mudança organizacional implementada na COHAB a partir de 2003, nestes três aspectos.

Como forma de atender o primeiro objetivo específico, que tinha como proposta analisar a estrutura organizacional anterior ao processo de mudança e a atual, foram estudadas diversas formas existentes de estruturas organizacionais e, analisados os regimentos internos e organogramas, anterior e posterior às mudanças implementadas na Companhia.

Pode-se verificar um enxugamento da estrutura organizacional e uma redução dos níveis hierárquicos, proporcionados principalmente pelo corte de pessoal para a redução de despesas. Essa forma de mudança estrutural e estratégica é conhecida como *downsizing*, que tem como objetivo aumentar a eficiência da empresa por meio da alteração dos controles que influenciam os funcionários durante a realização de seu trabalho.

Para isso, essas mudanças costumam ocorrer na definição do trabalho; na descentralização da empresa para reduzir os custos de coordenação ou ainda na estrutura da empresa para atender às necessidades de comunicação.

Quanto aos impactos causados nas formas de comunicação interna, não se verificou que mudanças significativas, já que mesmo com a implementação da Intranet e do correio eletrônico, a comunicação informal ainda é a forma mais citada pelos empregados como forma divulgação ou conhecimento de informações importantes sobre a organização.

No entanto, vale ressaltar que não foi possível fazer uma comparação de dados mais específicos sobre esta questão, já que as conclusões só puderam ser baseadas através de relatos e respostas dos questionários respondidos pelos empregados.

Sobre as mudanças geradas na estrutura física, pode-se perceber que houve redistribuição do espaço físico e que esta foi feita com dificuldade devido à resistência por parte de alguns empregados. Além disso, as reformas realizadas priorizam aspectos estéticos e seu resultado final foi considerado positivo, de maneira geral.

O processo de mudança, em pelo menos dois dos aspectos estudados, se deu de forma bastante radical, o que gerou descontentamento e insegurança nas pessoas que atuam na organização.

Apesar da contratação de duas empresas de consultoria para auxiliar neste processo, não foram levados em consideração alguns aspectos na implementação das mudanças. O mais importante deles é o aspecto humano. O clima organizacional que permeia a organização atualmente, a forma despreocupada como as informações foram surgindo e a maneira como processos importantes, como as demissões e a reforma física se deram, mostram a falta de cautela com as pessoas dessa organização.

Neste contexto, verifica-se de grande relevância o estudo do clima, pois só então será possível compreender se as práticas administrativas com as quais a empresa vem atuando contribuem para o rendimento das pessoas.

Desta forma, conclui-se que os resultados obtidos com o presente trabalho não finalizam os estudos necessários sobre os reflexos da mudança organizacional. Além de estudar o clima, a organização deverá se empenhar para definir com que estrutura organizacional pretende realmente atuar. Para isso recomenda-se a realização de estudos que possam contribuir para uma gestão que una a prática de redução de custos com outras práticas administrativas de mesma importância.

O presente trabalho teve-se somente aos meios de comunicação utilizados entre os empregados da sede. Por isso, outra sugestão é um estudo mais específico para a otimização dos processos internos, principalmente no que se refere à comunicação e a tramitação de documentos entre a sede da COHAB e os escritórios regionais.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luís César Gonçalves de. **Organização e Métodos**: integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5 ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2005.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CERTO, Samuel C. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CLIPPING. **Mudanças na COHAB**. 29/11/2003. Disponível em: <<http://www.news.tce.sc.gov.br>>. Acesso em: set/2006.
- COHAB. Disponível em: <<http://www.cohab.sc.gov.br>>. Acesso em: dez/2005 à ago/2006.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**: quem não se comunica. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CURY, Antônio. **Organização e métodos**: perspectiva comportamental & abordagem contingencial. São Paulo: Atlas, 5 ed., 1990.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
- DAVIS, Keith. **Comunicação eficaz na empresa**: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas. Coletânea de artigos da revista Harvard Business Review. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- FONSECA, Gisela de Souza. **Reestruturação organizacional**: o caso da secretaria de administração da prefeitura municipal de Florianópolis. Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina.
- HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- GIBSON, James L; IVANCEVICH, John M; DONNELLY, James H. **Organizações**: comportamento, estrutura, processos. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, Francisco José; HEILBORN, Gilberto Luiz. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. V. 1 e 2. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

NAVARRO, Pedro Luís K. G. de. **Dowsizing de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PSW BRASIL AUDITORES INDEPENDENTES. **Estudos de viabilidade econômica e diagnóstico da situação atual**. Florianópolis, [s.n.], 2005.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do, **Comunicação Empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 6 ed., 1991.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

SCHONBERGER JR, Richard J.; KNOD, Edward M. **Serviço sincronizado: voltando a empresas de serviço**. São Paulo: Pioneira, 1997.

SANTA CATARINA. Disponível em: <<http://www.sc.gov.br>>. Acesso em: ago/2006.

SECRETARIA DE ESTADO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL, TRABALHO E RENDA. Disponível em: <<http://sst.sc.gov.br>>. Acesso em: ago/2006.

SÊNIOR AUDITORES. **Relatório de consultoria: análise econômico-financeiro da Companhia**. Florianópolis, [s.n.], 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo, Atlas: 1992.

**APÊNDICE A** – Instrumento de coleta de dados aplicado com os empregados da COHAB/SC.

Caro(a) Senhor(a),

Desde já agradeço a atenção dispensada. Sou aluna do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e estou realizando uma pesquisa junto a COHAB que tem como objetivo diagnosticar as modificações implantadas em sua estrutura organizacional após a posse da atual diretoria, apontando as influências no processo de gestão. Através deste instrumento pretendo levantar as informações iniciais sobre as pessoas, cargos que ocupam, setores que atuam, relação de subordinação e tempo de serviço na COHAB.

As informações que você fornecer serão bastante úteis e irão contribuir para agilizar os processos dentro da organização. Por favor, preencha os dados solicitados. Todas as respostas serão tratadas confidencialmente.

Muito obrigada pela sua ajuda,

Miriana Valério dos Santos.

Em caso de dúvida entrar em contato através do telefone 9952-4668 ou e-mail [miriana@cohab.sc.gov.br](mailto:miriana@cohab.sc.gov.br)

No. do questionário: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Cargo/Função: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Relação de Subordinação: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço na empresa: \_\_\_\_\_

**APÊNDICE B** – Instrumento de coleta de dados (questionário) aplicado com os empregados da COHAB/SC.

Caro (a) Senhor (a),

Sou aluna do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e estou realizando uma pesquisa junto a COHAB que tem como objetivo diagnosticar as modificações implantadas em sua estrutura organizacional após a posse da atual diretoria, apontando as influências no processo de gestão.

As informações que você fornecer serão bastante úteis e irão contribuir para agilizar os processos dentro da organização. Por favor, responda as questões abaixo. Todas as respostas serão tratadas confidencial e anonimamente.

Muito obrigada pela sua ajuda,

Miriana Valério dos Santos.

Em caso de dúvida entrar em contato através do telefone 9952-4668 ou e-mail [miriana@cohab.sc.gov.br](mailto:miriana@cohab.sc.gov.br)

### Questionário

Dados do entrevistado

#### **FAIXA ETÁRIA:**

( ) de 20 a 30 anos ( ) de 31 a 40 anos ( ) de 41 a 50 anos ( ) mais de 50 anos.

#### **SEXO:**

( ) masculino ( ) feminino

#### **ESTADO CIVIL:**

( ) solteiro ( ) casado ( ) separado ( ) divorciado ( ) viúvo ( ) outros.

#### **GRAU DE ESCOLARIDADE:**

( ) Ensino Fundamental ( ) Ensino Médio ( ) Ensino Superior ( ) Especialização ( )

Mestrado

#### **REMUNERAÇÃO BASE INDIVIDUAL:**

( ) até R\$ 1.200,00 ( ) de R\$ 1.201,00 à R\$ 1.800,00 ( ) de R\$ 1.801,00 à R\$ 3.000,00

( ) de R\$ 3.001,00 à R\$ 4.000,00 ( ) acima de R\$ 4.001,00

### **1. Na sua opinião, o que levou a COHAB a realizar mudanças estruturais (criação ou extinção de divisões; e demissões)? ASSINALE A(S) ALTERNATIVA(S):**

- a. ( ) Inviabilidade financeira – corte de custos;
- b. ( ) Estratégia mercadológica – captação de novos clientes;
- c. ( ) Modernização na estrutura da organização;



- d.  Melhoria na comunicação;
- e.  Mudança na estratégia organizacional;
- f.  Exigências políticas;
- g.  Outro(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

**2. Entre as mudanças que vêm ocorrendo na COHAB desde janeiro de 2003, qual (is) você considera importantes para a sobrevivência da organização?**

- a.  Mudança na estrutura organizacional (extinção das divisões);
- b.  Mudança na estrutura física (reformas);
- c.  Implantação das novas formas de comunicação (Intranet e e-mail);
- d.  Demissões;
- e.  Mudança nos processos de trabalho;
- f.  Preocupação com o planejamento;
- g.  Implementação de novos programas habitacionais;
- h.  Outro(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

**3. Na sua opinião, a empresa está mais orientada à:**

- a.  Satisfação do cliente, proporcionando acesso à moradia;
- b.  Satisfação dos funcionários;
- c.  Redução de custos;
- d.  Atender as expectativas e objetivos do Governo do Estado;
- e.  Outro(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

**4. Em que aspectos as mudanças que vêm ocorrendo na estrutura organizacional da COHAB influenciaram no seu trabalho?**

- a.  Você passou a desenvolver novas tarefas e aquelas que exercia anteriormente foram eliminadas;
- b.  Você continua exercendo as mesmas tarefas que sempre exerceu;
- c.  Você continua exercendo as mesmas tarefas, mas também agregou novas tarefas;
- d.  Influenciaram em outros aspectos. Quais? \_\_\_\_\_

**5. Considerando as relações de trabalho, ASSINALE UMA ALTERNATIVA:**

- a.  Você sabe a quem se reportar e sabe em que Gerência está inserido;
- b.  Você sabe a quem se reportar, mas não sabe em que Gerência está inserido;
- c.  Você não sabe a quem se reportar e não sabe em que Gerência está inserido;
- d.  Você sabe em que Gerência está inserido, porém não sabe a quem se reportar.

**6. No relacionamento entre os empregados verifica-se:**

- a.  Subordinação e formalidade
- b.  Informalidade

**7. No relacionamento entre os empregados e a gerência verifica-se:**

- a.  Subordinação e formalidade
- b.  Informalidade

**8. Dentro do novo contexto da estrutura organizacional, com relação às atividades que você exerce, ASSINALE UMA ALTERNATIVA:**

- a.  Você conhece bem as atividades da sua função e consegue relacionar com a missão da organização;

- b. ( ) Você conhece bem as atividades da sua função, mas não consegue relacionar com a missão;
- c. ( ) Você tem dúvidas sobre as atividades da sua função e não consegue relacionar com a missão;
- d. ( ) Você conhece bem a missão da organização, porém sua função é nova para você.
- e. ( ) Nenhuma das anteriores.

**9. Com relação às reformas na estrutura física, ASSINALE UMA ALTERNATIVA:**

- a. ( ) Ajudaram a reduzir a fadiga (ruídos, espaços desnecessários) no desempenho das tarefas;
- b. ( ) As instalações físicas da COHAB tornaram-se adequadas;
- c. ( ) O ambiente físico agora é dotado de soluções ergonômicas;
- d. ( ) Outro(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

**10. De que maneira(s) as mudanças na estrutura física influenciaram sua rotina de trabalho? Assinale de 1 à 4 por ordem crescente de prioridade:**

- a. ( ) Facilitou a comunicação com outros setores da organização;
- b. ( ) Melhorou a qualidade de vida no trabalho;
- c. ( ) Agilizou os processos;
- d. ( ) Aproximou as pessoas;
- e. ( ) Outro(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

**11. Com relação às mudanças na estrutura organizacional da empresa, como você ficou sabendo?**

- a. ( ) Conversas informais de corredor;
- b. ( ) Intranet;
- c. ( ) Correio eletrônico (e-mail);
- d. ( ) Reuniões;
- e. ( ) Outro(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

**12. Essa questão tem por objetivo identificar os meios utilizados para a comunicação entre: você e a direção, você e a sua chefia imediata, você e seus colegas de setor e você e seus colegas de outros setores. Para cada uma dessas situações, ASSINALE OS TRÊS MEIOS DE COMUNICAÇÃO mais usados:**

COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E A DIREÇÃO (Diretorias)	COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E A CHEFIA IMEDIATA (Gerentes)
a. ( ) Não me comunico	a. ( ) Não me comunico
b. ( ) Documentos	b. ( ) Documentos
c. ( ) Reuniões	c. ( ) Reuniões
d. ( ) Murais/cartazes	d. ( ) Murais/cartazes
e. ( ) Telefone	e. ( ) Telefone
f. ( ) Conversas informais	f. ( ) Conversas informais
g. ( ) C.I.	g. ( ) C.I.
h. ( ) Correio eletrônico (e-mail)	h. ( ) Correio eletrônico (e-mail)
i. ( ) Intranet	i. ( ) Intranet
j. ( ) Outro(s). Qual(is): _____	j. ( ) Outro(s). Qual(is): _____

COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E OS SEUS COLEGAS DO SETOR	COMUNICAÇÃO ENTRE VOCÊ E OS COLEGAS DE OUTROS SETORES
a. <input type="checkbox"/> Não me comunico	a. <input type="checkbox"/> Não me comunico
b. <input type="checkbox"/> Através de documentos	b. <input type="checkbox"/> Através de documentos
c. <input type="checkbox"/> Através de reuniões	c. <input type="checkbox"/> Através de reuniões
d. <input type="checkbox"/> Telefone	d. <input type="checkbox"/> Telefone
e. <input type="checkbox"/> Conversas informais	e. <input type="checkbox"/> Conversas informais
f. <input type="checkbox"/> C.I.	f. <input type="checkbox"/> C.I.
g. <input type="checkbox"/> Correio eletrônico (e-mail)	g. <input type="checkbox"/> Correio eletrônico (e-mail)
h. <input type="checkbox"/> Intranet	h. <input type="checkbox"/> Intranet
i. <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is): _____	i. <input type="checkbox"/> Outro(s). Qual(is): _____

13. A comunicação realizada por conversas informais entre os colegas de trabalho é chamada de comunicação informal. Qual sua avaliação sobre a comunicação informal dentro da empresa? ASSINALE UMA ALTERNATIVA.

- a.  Contribui para a integração e para a realização do trabalho;  
 b.  Contribui para a integração, mas não contribui para a realização do trabalho;  
 c.  Contribui com a realização do trabalho, mas não contribui com a integração;  
 d.  Não contribui para a integração, nem com a realização do trabalho.

14. Entre as alternativas abaixo, ASSINALE qual(is) você considera mais importantes para que a empresa possa alcançar seus objetivos:

- a.  Criação de protocolos, manuais e rotinas de serviço;  
 b.  Maior integração entre os setores;  
 c.  Descentralização de decisões;  
 d.  Melhoria na comunicação interna;  
 e.  Maior motivação dos funcionários;  
 f.  Outro(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

15. Qual o seu nível de comprometimento com a COHAB?

- a.  Alto  
 b.  Médio  
 c.  Baixo  
 d.  Nenhum

16. Uma estrutura organizacional define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas as tarefas dos cargos. Considerando as mudanças ocorridas na estrutura organizacional ASSINALE A(S) ALTERNATIVA(S):

- a.  Houve eliminação de cargos ou posições;  
 b.  Houve alteração na divisão das tarefas exigindo maior esforço de coordenação e controle;  
 c.  Houve mudança na distribuição do poder;  
 d.  Foram criadas novas normas e procedimentos para padronizar atividades rotineiras;  
 e.  Outro(s). Qual(is)? \_\_\_\_\_

17. Que habilidades e competências você possui que não estão sendo exploradas no desenvolvimento de suas atividades atuais na COHAB?

R: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

18. De que maneira ou em que outras atividades suas habilidades seriam melhor reconhecidas?

R: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

19. Assinale de acordo com a frequência com que esses fatos acontecem:

Frequência	Sempre	Quase sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Costuma recorrer aos colegas quando tem dúvidas ou dificuldades?					
Costuma compartilhar conhecimentos e experiências?					
Procura fazer sugestões para melhorias nos processos?					
As opiniões e sugestões são consideradas e implementadas?					
Considera a comunicação adequada no ambiente de trabalho?					
Tem acesso às informações que precisa para desempenhar seu trabalho?					
Recebe <i>feedback</i> pelo trabalho realizado?					
Quando se depara com mudanças reage positivamente enfrentando os novos desafios?					
Busca a qualidade e a melhoria contínua no trabalho?					

APÊNDICE C – Quadros da situação dos empregados da COHAB/SC.

Ord.	Empregado a disposição	Lotação	Cargo	Função
1	Ângela Regina Da C. Leal	DP	Advogado	
2	Herickson Mambrini Pereira	DP	Tec. Atividades Complementares	
3	Olga Gesser	GAD	Auxiliar Administrativo	
4	Ricardo Jonck	DP	Topógrafo	
5	Wilson Osmar Weissheimer	GAD	Economista	

Ord.	A disposição da COHAB	Lotação	Cargo	Função
1	Altamiro Schimdt	DF		Diretor(A)
2	Anilso Cavalli	GPO		Gerente
3	Arcenio Patricio	GAD		Gerente
4	Dieter Staudinger	DO		Diretor(A)
5	Ivan Grave	GFI		
6	Maria Darci Mota Beck	DP		Diretor(A)
7	Monica Martins Narciso	ERP		
8	Vera Lucia Alves Schneider	AES		Assessor(A)

Ord.	Contratado/Terceiros	Lotação	Cargo	Função
1	Camila Dutra Pinheiro	GAD		
2	Eden Alves Schneider	AES		
3	Fabiana De Andrade	AES		
4	Fernanda Espanhol Ceron	GAD		
5	Helenade Amorim Pereira	GAD		
6	Marcos Aurélio Da Rosa	GAD	Auxiliar De Serviços Gerais	
7	Thiago Felipe Arante	GAD		
8	Vanusa Pedrassani	DP		

Ord.	Office Boy/Girl	Lotação	Cargo	Função
1	Jacilvanio Carlos Machado	GAD		

Ord.	Demitidos	Lotação	Cargo	Função
1	Ademir Bez	GAD		
2	Arlindo Zanghelini	GPO	Engenheiro	
3	Armando Vidal Ramos	GAD	Assistente Administrativo	
4	Edson Alves Antunes	GAD	Assistente Administrativo	
5	Flavio Walter	GCO	Tec Em Edificações	
6	Herminio Manoel Silva Junior	APL	Economista	Assessor(A)
7	Ilmar Farias Diniz	ERO	Assistente Administrativo	
8	Irene Medeiros Brognolli	GAD	Auxiliar Administrativo	
9	Jose Figueiredo De Bem	GCO	Economista	

10	Laercio Vitor	GPO	Topógrafo	
11	Maria Jose De Medeiros Porto	AAD		Assessor(A)
12	Mario Cesar Valgas	GCO	Assistente Administrativo	
13	Maury Goulart	COJ	Advogado	
14	Murilo Bastos Ferreira	GAD	Economista	
15	Patrick Rafael G. João	GAD		
16	Rodrigo Busarello	ERV		
17	Sandra Martins	AES		
18	Scheila Regina Scheunemann	COJ		
19	Tiago R. Da Silva	GOP		
20	Valter Martins	AES		
21	Walmor De Oliveira Sobrinho	ERF	Tec. Em Administração	

Ord.	Estagiários	Lotação	Cargo	Função
1	Cristina Thais Miotto	ERM		
2	Diego Souza Machado	GCO		
3	Diogo Dos Santos Garcia	AES		
4	Gustavo Andrade Pereira	GCO		
5	Jully Annye Goedert	ERV		
6	Morgana Dos Anjos Vieira	GCO		
7	Nereu Kuntz Forman	GCO		
8	Raphael Fernando Cordeiro	GCO		
9	Thiago De Oliveira Campos	GCO		