

ESTUDO DE CASO DA EMPRESA CÔRTE REAL CONSTRUÇÕES ELÉTRICAS AVALIANDO QUAIS AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS DIANTE DA PANDEMIA MUNDIAL COVID-19¹

Fábio Silva Veloso²

Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos³

RESUMO: O presente trabalho trata-se de um estudo de caso da empresa Côrte Real Construções Elétricas tendo como objetivo principal avaliar quais as estratégias utilizadas diante da pandemia mundial COVID-19. Para isso, os objetivos específicos foram de realizar um levantamento dos procedimentos administrativos da empresa, identificar a qualidade dos serviços prestados antes, durante e após a pandemia, realizar estudo quanto aos cenários micro e macroeconômico, identificar a percepção dos colaboradores em relação à organização, realizar uma análise SWOT e ao fim apresentar os resultados obtidos. Para tanto, foi realizada uma entrevista contendo 14 questões, sendo estas dívidas aos gestores e colaboradores. O estudo de caso permite ter uma visão ampla e clara, identificando as forças e as fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças existentes, pois consiste em um instrumento eficaz para a análise dos processos organizacionais da empresa objetivando investigar a realidade da mesma, perante o mercado na sua atuação. A realização do planejamento estratégico é de suma importância, e o mesmo é avaliado e estudado pelos gestores, utilizando o diálogo e transparência com os colaboradores e os clientes, prevalecendo um clima organizacional satisfatório e para que as metas possam ser atingidas.

PALAVRAS-CHAVE: Clima Organizacional; Estratégia; SWOT.

ABSTRACT: The present work is a case study of the company Côrte Real Construções Elétricas having as its main objective to evaluate which strategies are used in the face of the world pandemic COVID-19. For this, the specific objectives were to conduct a survey of the company's administrative procedures, identify the quality of services provided before, during and after the pandemic, conduct a study on the micro and macroeconomic scenarios, identify the perception of employees in relation to the organization, perform a SWOT analysis and at the end present the results obtained. To this end, an interview was conducted containing 14 questions, which are divided between managers and employees. The case study allows us to have a broad and clear vision, identifying the strengths and weaknesses, as well as the opportunities and threats that exist, as it consists of an effective instrument for the analysis of the organizational processes of the company aiming to investigate the reality of the same, before the market in its performance. The realization of strategic planning is of paramount importance, and it is evaluated and studied by managers, using dialogue and transparency with employees and customers, with a satisfactory organizational climate prevailing so that the goals can be achieved.

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 nov. 2020.

² Estudante de graduação 8º período do Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: fabioveloso27@outlook.com.br.

³ Professora Mestre atuante no Curso de Administração do UNIPAM. E-mail: anapaula@unipam.edu.br.

KEYWORDS: Organizational Climate; Strategy; SWOT.

1 INTRODUÇÃO

Na época atual, as organizações estão postas em um mercado cada dia mais competitivo, em consequência dos fenômenos econômicos, sociais e até mesmo a globalização, tornando a concorrência cada vez mais forte entre as empresas. Nesse cenário o qual estamos vivenciando, uma pandemia mundial Coronavírus (COVID-19) que está afetando toda a população e empresas de diversos setores, os gestores das empresas estão cada vez mais atentos com as mudanças no ambiente externo da organização. Deste modo, com o aumento da concorrência e imposição dos consumidores, os administradores estão apostando na diferenciação e qualidade dos serviços prestados.

O clima organizacional depende das situações econômicas da empresa, da organização do ambiente de trabalho e do procedimento de liderança adotado, pois intervêm diretamente na produtividade, motivação e satisfação de seus funcionários. Atualmente, é necessário que os gestores da empresa entendam que utilizar as ferramentas administrativas para manter um clima aceitável é extremamente importante, onde prevaleça o entusiasmo, satisfação e participação de seus colaboradores, para que as metas organizacionais possam ser atingidas.

Analisando e buscando sempre a qualidade de seus produtos e serviços prestados, os gestores das organizações priorizam pela demanda real das ferramentas, dessa maneira, com o momento, as empresas estão passando por diversas mudanças de crescimento e melhoria. Sendo assim, este trabalho teve como objetivo principal realizar um estudo de caso da empresa Côrte Real Construções Elétricas situada na cidade de Patos de Minas-MG, avaliando quais as estratégias utilizadas diante da pandemia mundial COVID-19. Com isso, os objetivos específicos foram de identificar os procedimentos administrativos, o impacto sofrido, identificar a qualidade dos serviços prestados, identificar o que mudou as estratégias organizacionais antes, durante e após a pandemia. Realizou-se também um estudo quanto aos cenários micro e macroeconômico, análise SWOT e clima organizacional identificando a percepção dos colaboradores em relação à organização. Os dados apresentados servirão de suporte organizacional para tomada de decisões relativos aos processos internos, além de que os gestores poderão analisar se as mudanças necessárias e impostas pela pandemia surtiram efeitos positivos ou negativos na atividade organizacional, possibilitando a manutenção de alguns processos que impactaram no custo das atividades operacionais.

Justificou-se a importância desta pesquisa através da capacidade que o estudo de caso permitiu ter uma visão ampla e clara, aprofundar o conhecimento acerca do assunto estudado, identificando as forças e as fraquezas, bem como as oportunidades e ameaças existentes que o mercado se depara. Desta forma, a realização do estudo de caso foi de suma importância para conhecer o atual cenário da empresa, pois consiste em um instrumento eficaz para a análise dos processos organizacionais frente à pandemia mundial, o qual objetivou a investigação da realidade da mesma, perante o mercado na sua atuação.

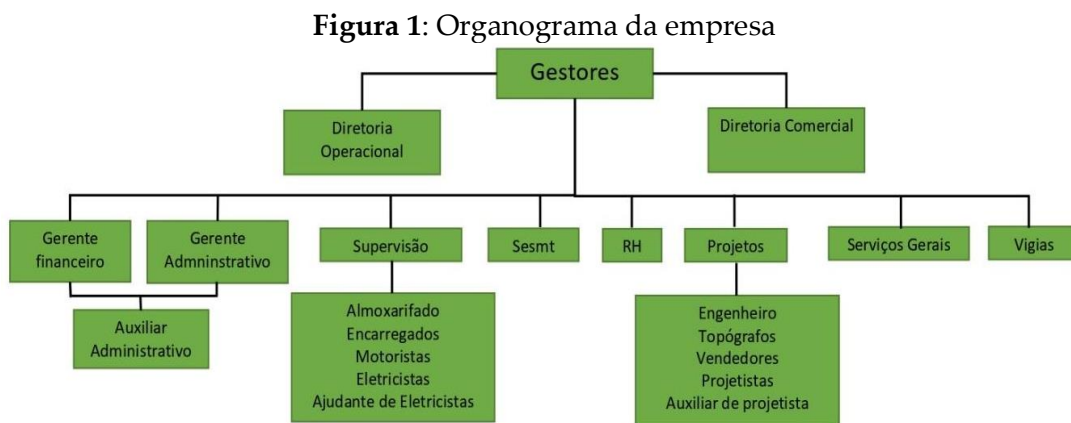
2 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO

A presente pesquisa foi realizada dentro de uma empresa de médio porte, localizada na cidade de Patos de Minas – MG sendo esta empresa denominada Côrte Real, o qual foi fundada em dezembro de 2011 por José Paulo e credenciada junto a concessionária de energia elétrica, CEMIG, no ano de 2013, quando começou a prestação de serviços de construção e manutenção de redes elétricas rurais e urbanas de média e baixa tensão em todo o estado de Minas Gerais.

Em agosto de 2014, a empresa foi adquirida pelos sócios Wendell Gonçalves e Alessandro Vieira, objetivando ao mercado uma organização com diferenciais fundamentados em seus mais de 20 anos de experiência em prestação de serviços no setor elétrico. No início do ano de 2015, com uma visão empreendedora de mercado e com ótimos resultados obtidos através do empenho dos colaboradores comprometidos o quais foram treinados e capacitados para as atividades a serem desempenhadas e também com o meio ambiente, os gestores decidiram mudar a matriz da empresa para uma sede mais ampla e bem estruturada, concedendo aos seus clientes e colaboradores mais conforto e comodidade. Neste mesmo período de transição, passou a se chamar Côrte Real Construções Elétricas.

Desde então, a empresa tem passado por diversos processos de evolução junto aos clientes, concessionária de energia e colaboradores, desfrutando de resultados com um atendimento personalizado tornando-se referência para bons negócios e excelência na prestação de serviços no setor de eletrificação. Devido a grandes resultados, no ano de 2019, os sócios da empresa resolveram transferir a sede de endereço para um local maior onde puderam receptionar melhor ainda seus clientes e colaboradores, agregando todos os setores em somente um local.

A empresa possui uma estrutura organizacional bem dividida, sendo esta distribuída da seguinte forma:



Fonte: Arquivo organizacional, 2020.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CORONAVÍRUS: PANDEMIA E IMPACTO

Após diversas pesquisas e estudos, a Organização Mundial da Saúde – OMS (2020), o novo Coronavírus, chamado SARS-CoC-2, é o agente que causa a COVID-19, uma doença infecciosa que pode levar a complicações no sistema respiratório, provocando uma síndrome respiratória aguda grave. Esse vírus surgiu no dia 31 de dezembro de 2019, devido a um alerta de vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan na China. No dia 30 de Janeiro de 2020, a OMS (2020) declarou que o surto da doença causada pelo novo coronavírus constitui uma emergência de saúde pública de importância internacional, sendo considerado o mais alto nível de alerta da organização, e em 11 mar. 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela mesma como uma pandemia.

Segundo a OMS (2020), os principais sintomas do novo Coronavírus são: febre, cansaço e tosse seca. O perfil de maior risco de sofrer os sintomas graves da doença inclui idosos e indivíduos que tenham doenças pré-existentes, a exemplo de câncer, pressão alta e outros males cardiovasculares, doenças pulmonares e diabetes. Quando se fala em período de quarentena, a OMS (2020) afirma que essa conduta delimita a circulação de pessoas em determinados locais, com o propósito de reduzir o contágio e a velocidade de propagação e contaminação do vírus. O isolamento social, serve para separar os casos que testaram positivo para o vírus do restante da população, prevenindo uma nova transmissão, o qual pode ser feito em casa ou em uma unidade de saúde.

Com isso, medidas simples podem dificultar o contágio, começando pelo cumprimento do distanciamento social, higienização das mãos sempre que possível e a utilização de máscaras de proteção em locais públicos. Com esse distanciamento, houve um impacto significativo da falta de contato físico. Muitas empresas que podiam, se adequaram a rotina a qual vivenciavam para praticar o trabalho remoto (home office), realizando reuniões e trocas de informações através de diversas plataformas online, para que a empresa não parasse de funcionar completamente, e aqueles que não puderam parar, continuam trabalhando na empresa, porém com certo distanciamento de outros trabalhadores.

3.2 ESTRATÉGIAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

O prejuízo econômico é esperado por diversos setores da econômica, porém o que as empresas têm feito em todo o mundo é determinar ações para minimizar as perdas e proteger seus funcionários, adotando práticas para impedir a propagação do Coronavírus e garantir com que as organizações continuem funcionando, adotando o trabalho home office e as ferramentas digitais para realização de reuniões e contato com demais funcionários, dentre diversos outros segmentos (SPERANDIO, 2020).

Como o atual momento é desafiador para diversos gestores de empresas, algumas estratégias podem ser adotadas para conseguirem enfrentar a crise. De acordo

com Sperandio (2020) essas estratégias são: preservação do capital de giro, renegociação de contratos, questões trabalhistas, marketing online e capacitação online.

3.3 MACROECONOMIA E MICROECONOMIA

Segundo os autores Garcia e Vasconcellos (2002, p.83), afirmam que macroeconomia “estuda a economia como um todo, analisando a determinação e o comportamento de grandes agregados, tais como: renda e produto nacionais, nível geral de preços, emprego e desemprego, estoque de moeda e taxas de juros, balança de pagamentos e taxa de câmbio”.

Dessa forma, podemos dizer que a macroeconomia está relacionada com a economia em geral o qual é analisado a limitação e o comportamento dos grandes filiados, sendo que a perspectiva macroeconômica pode suprimir fatores importantes, mas determina relações entre grandes filiados e permite entender algumas relações pertinentes. Ressaltando ainda que a macroeconomia preocupa com questões em curto prazo como por exemplo o desemprego. Situação ao qual o momento da pandemia devido ao COVID-19, acabou por impactar o mercado. A estrutura básica da macroeconomia consiste em cinco mercados que estão divididos em parte real que são mercados de bens e serviços e mercado de trabalho, e parte monetária que são mercados monetário, mercado de títulos e mercado de divisas.

Quanto ao conceito de microeconomia, os autores Silva e Luiz (2001), definem que a microeconomia estuda a forma de como o consumidor utiliza a sua renda, de maneira a ter maior grau de satisfação. Os autores ainda afirmam também que a microeconomia estuda a condição de como a empresa lida com os fatores de produção para obter o maior lucro possível, e que está mais dedicada à apreciação das unidades individuais da economia, como consumidores e as firmas.

Sendo assim, a microeconomia está focada em questões de diferenças salariais entre diversos grupos da sociedade, sendo eles homens e mulheres, brancos e negros; com o funcionamento de diversos setores da economia e as razões das decisões dos consumidores em um geral.

Vasconcellos (2012, p. 262) ainda ressalta que, “inflação de demanda refere-se ao excesso de demanda agregada em relação à produção disponível de bens e serviços”. Isto é, essa inflação acontece quando há excesso de procura por bens e serviços em relação a quantia ofertada pelo mercado. Assim, a possibilidade de ocorrer esse tipo de inflação aumenta quando a economia está produzindo próximo ao pleno-emprego de recursos.

Dessa forma, há uma intercessão grandiosa de outros países na economia do Brasil, o qual interfere e afeta diretamente o esquema de apropriação de renda e a demanda que determina os gastos de consumo, que também é impactado pelo nível de desemprego existente em uma economia de um País. A taxa de desemprego reflete a quantidade de pessoas capazes de exercer uma profissão e que procuram um emprego remunerado, mas que, por diversas razões, não entram no mercado de trabalho. Nesse mesmo contexto, podem estar incluídos também na taxa de desemprego aqueles que exercem trabalhos não remunerados.

Quando em um País tem um índice de desemprego elevado as organizações ficam mais suscetíveis a ofertas elevadas de mão de obra e isso pode gerar no ambiente interno das organizações sentimento de insegurança e competitividade entre os colaboradores, impactando no clima organizacional.

3.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é de suma importância para as empresas, principalmente para a área de recursos humanos, uma vez que ele é capaz de determinar o grau de satisfação dos colaboradores no ambiente organizacional. Assim, o clima organizacional influencia direta e indiretamente nos procedimentos, no incentivo, na produtividade do trabalho e na satisfação dos colaboradores da empresa.

Segundo Chiavenato (2003), o clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influência no seu comportamento. Já o autor Ferreira (2017) relata que, a análise do clima pode aumentar a competência da organização, uma vez que cria um ambiente favorável e que satisfaça as necessidades dos colaboradores, e ao mesmo tempo consegue atingir os objetivos organizacionais almejados.

Sendo assim, para um bom desempenho da empresa, faz-se necessário que os funcionários estejam instigados para que possam alcançar seus objetivos pessoais e demais objetivos da organização. E para conseguir obter o clima é imprescindível realizar uma pesquisa de qualidade com todos os seus colaboradores. À vista disso, é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os clientes, funcionários e a empresa.

Pensando no ambiente interno é importante analisar as forças e fraquezas internas, como também no ambiente externo as oportunidades e ameaças que podem impactar no negócio, principalmente em tempos de instabilidades que a pandemia impôs aos negócios.

3.5 ANÁLISE SWOT

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da análise SWOT é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Atualmente não se pode deixar de elaborar e realizar uma avaliação à frente da empresa devido ao mercado competitivo o qual deparamos, e utilizar ferramentas que nos guiam para o sucesso organizacional é de suma importância.

Segundo o autor Martins (2007), os pontos mais fortes ou positivos da organização que está associado ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, são os fatores que podem ser monitorados pela própria empresa e os resultados para o planejamento estratégico. As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a

capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007). As oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALAES, BÔAS, GONZALES, 2006). Ameaças são aspectos mais negativos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela empresa e são relevantes para o planejamento estratégico (MARTINS, 2007). Ainda de acordo com o autor, essas ameaças são procedimentos que podem levar a organização para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento.

4 METODOLOGIA

Para a realização desta pesquisa foi necessárias respostas para o problema proposto, e com o intuito de chegar nos objetivos propostos, foi realizado vários processos metodológicos, dentre eles a pesquisa em relação aos objetivos os quais foram estabelecidos, que abordou dois tipos de análise, sendo que em um primeiro momento, foi realizado um levantamento bibliográfico para embasamento teórico nas principais fontes como: Artigos acadêmicos, *Google Acadêmico*, *Google Books*, *Scielo*, bibliotecas virtuais e biblioteca física do UNIPAM. Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa descritiva com os gestores e colaboradores da empresa, com o objetivo de afirmar as características da organização, suas expectativas, percepções e sugestões, podendo definir sua natureza e estabelecer relações, (BARDIN, 2006), para que pudesse analisar, registrar e interpretar os impactos e ações organizacionais diante da pandemia.

Quanto à tipologia da pesquisa em relação a abordagem do problema, foste qualitativa, uma vez que realizou uma análise dos dados coletados da empresa, esta espécie de observação buscou entender e explicar um fenômeno social e permitiu a compreensão dos fatos e significados em profundidade e em conformidade com as manifestações atribuídas aos impactos da pandemia COVID-19 na organização em estudo. Com isso, teve por base um roteiro estruturado da entrevista, que possibilitou uma profunda análise do conteúdo fornecido, sendo a pesquisa realizada com seis pessoas, dois gestores e quatro colaboradores da empresa. De acordo com Bardin (2006), o segmento de conteúdos que será estudado deve estar em conformidade com as características que foram propostas pelo ambiente de estudo e intensificar as respostas aos objetivos da pesquisa qualitativa, avaliando o assunto a ser tratado.

O objetivo foi analisar o fato de haver um gap temporal nas ações, entre tomar ciência do fato e sua gravidade e agir de forma preventiva para minimizar os efeitos da pandemia e as ações adotadas nesse intervalo. A linha temporal tornou possível captar as variações de faturamento da empresa no período antes e pós-pandemia. A partir daí, foi possível compreender a respeito das alternativas ou soluções possíveis pela organização.

Diante destes fatos, é importante salientar como foi possível engrandecer o roteiro de entrevista, devido à possibilidade de desenvolvê-lo comparando a teoria o qual foi apresentada no referencial teórico e realidade da aplicação das teorias

estudadas, observando a situação da empresa através do pesquisador de acordo com o atual momento.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS OBTIDOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar os dados coletados na pesquisa realizada com os dois gestores e quatro colaboradores da empresa em estudo, tendo em vista apresentar suas respostas e contrapô-las aos parâmetros teóricos. Desta forma, objetiva-se apresentar os resultados obtidos nesse Diagnóstico Organizacional. Os entrevistados são identificados como Gestor 1 (G1), Gestor 2 (G2), Funcionário 1 (F1), Funcionário 2 (F2), Funcionário 3 (F3) e Funcionário 4 (F4).

Foi elaborado uma entrevista estruturada destinada aos gestores e alguns colaboradores da empresa estudada Côrte Real Construções Elétricas, o qual objetivou afirmar as características da organização, as expectativas, para que pudessem interpretar os impactos e ações organizacionais diante da pandemia vivenciada COVID-19.

De acordo com a entrevista realizada com gestores da empresa, foi perguntado a eles: Quais as medidas internas adotadas para a empresa se manter funcionando?

Os mesmos disseram que com a pandemia, as medidas adotadas para que a empresa continuasse funcionando foram, a barreira sanitária e home office. Para tanto, a empresa realizou o revezamento dos funcionários para que não ficassem todos no mesmo local de trabalho gerando aglomerações, mantiveram o distanciamento entre os funcionários, a higienização das mãos utilizando álcool gel e a utilização obrigatória de máscaras de proteção. (G1 e G2)

De acordo com a OMS (2020), afirmou que além de o vírus atingir a saúde física e mental das pessoas, as medidas a serem adotadas para conter esse vírus demanda uma série de adaptações e cuidados por parte da população em um geral e por parte das organizações e seus funcionários, sendo adaptado para tais o home office. As empresas de diversos segmentos têm implementado soluções diferenciadas, desenvolvendo entre os colaboradores o espírito de equipe para minimizar as perdas, reduzir os prejuízos e proteger seus funcionários.

Seguindo as entrevistas, foi perguntado aos gestores: Houve alteração no ambiente externo em relação a aquisição de materiais importados?

Segundo os gestores, a alta do dólar impactou muito na economia, havendo falta de insumos no mercado como o aço e alumínio, e por isso teve um aumento no valor e no tempo de entrega. Os gestores citaram que alguns materiais aumentaram de 35% a 52%, e se antes os fornecedores entregavam os materiais em um mês, após o início da pandemia as entregas começaram a atrasar e isso atrasou todo o calendário operacional da empresa. (G1 e G2)

O mercado de bens e serviços estabelece o nível de produção associada, o nível geral de preços, nível de renda, produto nacional e preços, consumo, poupança e investimentos associados e exportações e importações mundial (GRACIA, VASCONCELLOS, 2002). É nesse sentido que a Pandemia acabou impactando no

mercado mundial, exigindo que as organizações se adequassem em relação à volatilidade de preços dos insumos necessários para suas operações.

Seguindo a entrevista, foi feito o seguinte questionamento para os funcionários: A empresa adota algum método recomendado pelo ministério do trabalho e pela OMS? Os mesmos disseram que:

“Conforme foram saindo os decretos, a empresa foi se adequando às normas recomendadas pelo ministério do trabalho e OMS” (F1 e F3). “As principais medidas adotadas na empresa foram métodos internos, como a barreira sanitária o qual foi imposto de não receber clientes na empresa, conversando com os mesmos via Skype, realização de reuniões online, tudo isso para evitar aglomeração e o contato com os demais, visando sempre a proteção e cuidado com os clientes e com as famílias” (F2 e F4).

De acordo com a FIA (2020), com esse distanciamento, houve um impacto significativo da falta de contato físico, que aumentou as interações virtuais através das redes sociais. Nas últimas semanas, muitas empresas que podiam, precisaram adequar a rotina o qual vivenciavam para praticar o trabalho remoto (home office), realizando reuniões e trocas de informações através de diversas plataformas online, para que empresas não parassem de funcionar completamente.

Para os funcionários foi realizada a seguinte pergunta: A empresa adotou o método home office? Qual a experiência com o método adotado? Teve alguma mudança no horário de trabalho e alterações no salário devido a atual crise? Os mesmos disseram que:

“Os gestores da empresa sempre buscam garantir a qualidade do meio corporativo, planejando e realizando medidas para melhor bem-estar dos funcionários. Com a pandemia, a empresa adotou o método de trabalho home office para 80% dos colaboradores, não havendo mudança com o horário de trabalho e nem alteração no salário. Nós, funcionários, não nos adaptamos muito bem e não gostamos da experiência que tivemos com o método adotado, pois a produção dos serviços decaiu muito principalmente na área de projetos, vendas e documentos os quais tinham que ser enviados para CEMIG”. (F1, F2, F3 e F4)

O gestor G2 ainda complementou que também não se adaptou com o método home office adotado, porém afirma que foi necessário para a saúde de todos.

As empresas em suas atividades, determinam ações para minimizar as perdas e proteger seus funcionários, adotando práticas para impedir a propagação da coronavírus e garantir com que as organizações continuem funcionando, como fazer o cancelamento de viagens, adotar o trabalho home office e as ferramentas digitais para realização de reuniões e contato com demais funcionários, dentre diversos outros segmentos (SPERANDIO, 2020).

Seguindo a entrevista, foi perguntado aos funcionários: O que a pandemia impactou no seu trabalho? Eles disseram que:

“O que mais impactou no trabalho e na empresa foi que os clientes deixaram de ir na loja, e com isso deixaram de ter um contato físico com os mesmos. Como os clientes da empresa são pessoas do agro, pessoas simples, eles visam muito o contato físico, pois para eles um aperto de mãos para fecharem um negócio é mais válido do que um contrato assinado” (F1 e F2).

O gestor G1 ainda acrescentou que as coisas ficaram mais tensas, pois como os preços dos materiais e o prazo de entrega aumentaram, e devido a esses acontecimentos, os clientes ficaram mais nervosos, com medo e aflitos, então isso impactou de forma negativa. O ambiente de trabalho mudou um pouco devido ao estresse e as tentativas de negociação com os fornecedores e clientes, algumas das partes foram mais resistentes e isso causou uma sobrecarga principalmente quando parte dos funcionários da empresa estavam trabalhando em home office. Mas hoje, todos estão trabalhando normalmente, porém com as restrições impostas, com isso há uma melhora no ambiente de trabalho.

O autor Ferreira (2017), relata que a análise do clima pode aumentar a competência da organização, uma vez que cria um ambiente favorável e que satisfaça as necessidades dos colaboradores, e ao mesmo tempo consegue atingir os objetivos organizacionais almejados.

Posteriormente foram desenvolvidas as perguntas aos gestores: Quais eram as metas da empresa antes da pandemia? Foram necessárias adequações das metas? Qual técnica a empresa utiliza para o planejamento estratégico? Essas técnicas foram avaliadas durante esse ano de 2020? A empresa chegou a perder algum contrato por causa da pandemia? Quais as medidas adotadas para manter seus clientes? Tendo como resposta que:

“A principal meta da empresa para o ano de 2020 era de crescer em 30% comparado ao ano passado. Desde o início da pandemia até o atual momento, não perdemos nenhum contrato, porém tivemos que adotar medidas para manter nossos clientes, sendo que uma delas foi a renegociação. Todos os clientes que tiveram dificuldades nesse período, procuraram a empresa e negociaram a forma de pagamento e o tempo do projeto para ser executado. A empresa negociou também com novos clientes, não perdendo nenhum contrato, sendo que o fator que mais impactou foi o tempo de entrega das obras, devido a falta de materiais no mercado” (G1).

“Todo mês, o planejamento da empresa é avaliado e estudado por nós, e nele, utilizamos o diálogo e a transparência com os clientes. Um exemplo citado foi quando o valor dos materiais teve aumento devido à falta de matéria prima, então, entramos em contato com os clientes, explicamos o ocorrido, renegociamos os pagamentos dos serviços e o tempo de entrega. Entramos em contato com os fornecedores e

negociamos com eles também. E em relação aos colaboradores da empresa, ninguém foi dispensado” (G2).

A maioria dos clientes da empresa Corte Real Construções Elétricas são empresas do ramo de agronegócio/agropecuária, sendo esses clientes produtores essenciais para a sobrevivência do ser humano. Com isso, a organização estudada presta serviços essenciais para as empresas do ramo citado, visto que essas empresas não conseguem produzir sem a energia.

Segundo o autor Sperandio (2020), ele ressalta que no atual momento vivenciado, uma outra forma de reduzir as despesas é negociar com os fornecedores os prazos para pagamento por pelo menos 90 dias. Essa é uma estratégia utilizada para preservar o capital de giro, quem negociar primeiro sairá na frente, e quem deixar para negociar daqui algumas semanas, terá mais dificuldade, pois os fornecedores não conseguem viabilizar as linhas de crédito para todos.

Para finalizar a entrevista, realizou-se análise SWOT da empresa juntamente com os gestores, depois de várias análises externas e internas da organização devido aos fatos ocorridos nessa pandemia.

Quadro 1: Análise SWOT da empresa Côte Real Construções Elétricas

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">· Atendimento· Boa localização· Marketing· Estrutura· Tecnologia	<ul style="list-style-type: none">· Parcerias· Mercado crescente do agronegócio
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">· Relacionamento dos líderes de setores com seus subordinados	<ul style="list-style-type: none">· Aumento da inflação· Concorrência· Falta de materiais

Fonte: Elaborado pelo autor, 2020.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O diagnóstico organizacional realizado na empresa Côte Real Construções Elétricas foi um método aplicado de extrema importância que contribuiu para um melhor conhecimento da organização em estudo. No desenvolvimento dessa pesquisa, foi possível analisar a empresa de modo geral, diagnosticar a atual situação em que a organização se encontra no momento.

No cenário atual em que se encontram as organizações, torna-se imprescindível o entendimento dos aspectos significativos sobre o ambiente organizacional, para a implantação de fatores que transformem a organização com melhor funcionamento e com diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes.

De acordo com os gestores, as metas as quais almejavam não foram alcançadas até o momento, mas também não foram redefinidas, segundo eles a luta ainda não foi perdida, e esperam crescer 30% em relação ao ano passado. Considerando que seus

clientes são produtores rurais e agricultores, e o mesmos não tiveram suas atividades interrompidas, a empresa Côte Real também não pode parar, sendo assim, o planejamento organizacional foi de grande relevância o qual os gestores analisaram os contratos e renegociaram prazo e condições de pagamento, para melhor atender seus clientes.

Com isso, analisando as ferramentas utilizadas na organização, percebe-se que a análise micro e macroeconômica foi um ponto fundamental para se manter ativo e conseguir cumprir o planejamento, mesmo com as dificuldades para a aquisição de materiais e com o prazo de entrega maior, a empresa se manteve um passo à frente e planejou suas compras com uma margem de segurança, tanto no preço quanto no prazo. Outra estratégia muito importante adotada pela empresa, e de se manter antenado e identificando oportunidades e ameaças associadas com todas as tendências e acontecimentos em geral no atual cenário.

Sendo assim, o diagnóstico organizacional foi importante para alcançar o objetivo proposto, identificando antes, durante e após pandemia os procedimentos administrativos, o impacto sofrido, a qualidade dos serviços prestados e que mudou nas estratégias organizacionais adotadas, visando a melhoria dos processos organizacionais da empresa Côte Real para o bom funcionamento da mesma.

Por fim, o presente estudo não possuiu limitações, visto que, todas as perguntas realizadas aos gestores e colaboradores foram respondidas, fazendo-se as informações íntegras e confiáveis.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** Lisboa: Edições 70. 2006 (Obra original publicada em 1977).

CALAES, Gilberto Dias; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsenio. **Planejamento estratégico, competitividade e sustentabilidade na indústria mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13° tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, Patrícia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.

FIA – Fundação Instituto de Administração. **Coronavírus: epidemia, impactos e estratégias para as empresas**. 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/coronavirus/>. Acesso em: 02 jun. 2020.

GARCIA, Manuel Enriquez; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de.
Fundamentos de economia. São Paulo: Saraiva, 2002.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional:** planejamento estratégico e
marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de.
Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento. Rio de
Janeiro: E-papers, 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Coronavírus deve custar US\$ 1 trilhão à
economia global em 2020, diz agência da ONU.** 2020. Disponível em:
<https://nacoesunidas.org/coronavirus-deve-custar-us-1-trilhao-a-economia-global-em-2020-diz-agencia-da-onu/>. Acesso em: 02 jun. 2020.

SILVA, César Roberto Leite da; LUIZ, Sinclayr. **Economia e mercados:** introdução à
economia. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SPERANDIO, Luan. **Oito estratégias para ajudar as empresas contra a crise do
coronavírus.** 2020. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/oito-estrategias-para-ajudar-as-empresas-contra-a-crise-do-coronavirus/>. Acesso em: 03 jun. 2020.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval de; GARCIA, Manuel Enriquez.
Fundamentos da economia. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.