FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA

LIVIA DOS SANTOS SANTANA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA CONFRIO- MATRIZ EM ARACAJU NO ANO DE 2011.

ARACAJU
2012

LIVIA DOS SANTOS SANTANA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA CONFRIO- MATRIZ EM ARACAJU NO ANO DE 2011.

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina TCC, como requisito para obtenção Grau em Bacharel de Administração de Empresas, da Faculdade São Luís de França. Sob orientação da Prof.ª. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

ARACAJU
2012

LIVIA DOS SANTOS SANTANA

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA EMPRESA CONFRIO- MATRIZ EM ARACAJU NO ANO DE 2011.

Trabalho apresentado como requisito de avaliação da disciplina Estágio Supervisionado II do Curso de Administração da Faculdade São Luís de França. Sob orientação da Prof.ª. Msc. Andréa Santos Ribeiro.

Aprovado (a) em: ___/____/_____

_____

Andréa Santos Ribeiro
Coordenadora do Curso de Administração de Empresas

Dedico esse trabalho aos meus pais Luciana Santana e Rivanilson Santana e a todos meus familiares, que sempre me proporcionaram momentos felizes e condições excelentes de aprendizagem e educação. Amo todos vocês!

Agradeço aos meus pais Luciana Santana e Rivanilson Santana e a todos meus familiares, que sempre me apoiaram nesse e em outros desafios da minha vida. À minha orientadora, Andréa Ribeiro que com empenho e dedicação me orientou na realização da pesquisa e na organização desse trabalho. A todos meus fieis companheiros e amigos que fiz ao longo dessa jornada. Um agradecimento em especial ao meu noivo, Michell Douglas Oliveira Lira, por sempre me confortar com lindas palavras para seguir firme nessa etapa importante na minha vida.

Competência, planejamento, determinação, espírito de equipe e amor são as qualidades essenciais para ser dono do futuro. Mas também é preciso ter fé, acreditar.

Roberto Shinyashiki

RESUMO

Este estudo foi realizado na empresa Confrio – Matriz em Aracaju no ano de 2011, a Gestão de pessoas está cada vez mais ganhando espaço no mundo coorporativo em virtude das organizações entenderem que seu maior patrimônio são as pessoas que nela trabalham. Estudar as ações, políticas e metodologias que as empresas utilizam para melhor gerir seus funcionários é um elemento de valor que se tornou um diferencial competitivo na atualidade. Observa-se a real dificuldade de se administrar pessoas, afinal de contas cada ser humano possui uma característica que o deixa mais flexível ou não para a tomada de decisão. ARH consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio (Clina Organizacional) que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho, teve como objetivo geral em analisar os impactos advindos da nova gestão do Recursos Humanos na satisfação dos colaboradores e diretores.

Palavra chave: ARH (**Administração de Recursos Humanos**). Clima Organizacional. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This study was conducted at the company Confrio - Mother in Aracaju in the year 2011, the Managing people is increasingly gaining momentum in the corporate world because organizations understand that their greatest asset is the people who work there. Studying the actions, policies and methodologies that companies use to better manage your employees is an element of value that has become a competitive differentiator today. There is a real difficulty in managing people, after all every human being has a feature that lets you more flexible or not for decision making. ARH is in the planning, organization, development, coordination and control techniques to promote the efficient performance of personnel, while the organization represents the middle (Organizational Clina) that allows people to collaborate with her reach individual goals related directly or indirectly to the work, aimed to analyze the overall impacts from the new management of Human Resources in satisfaction of employees and directors.

Keyword: HRM (Human Resource Management). Organizational Climate. People Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO....4
1.1 PROBLEMÁTICA....6
1.2 OBJETIVOS 6
1.2.1 OBJETIVO GERAL....6
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 6
1.3 JUSTIFICATIVA....7
1.4 METODOLOGIA 7
2 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA 8
2.1 TRAJETORIA DA ORGANIZAÇÃO....8
2.2 ANALISE DA ORGANIZAÇÃO....8
2.2.1 MISSAO, VISÃO E VALORES 8
2.2.5 ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO....9
2.2.2 ANALISE SWOT DA ORGANIZAÇÃO 9
2.2.3 CONCORRENCIA QUE A EMPRESA ENFRENTA 9
2.2.4 POLITICA DESENVOLVIDA COM OS CLIENTES EXTERNOS....10
2.2.5 POLITICA DESENVOLVIDA COM OS FORNECEDORES....11
2.2.6 AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO....11
2.2.7 POLITICA DE DESENVOLVIMENTO DA T.I E COMUNICAÇÃO....12
2.2.8 POLITICA DE RECURSOS HUMANOS....13
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NA ORGANIZAÇÃO 13
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 15
4.1 GESTÃO DE PESSOAS 16
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 19
REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

O estudo da Gestão de pessoas está cada vez mais ganhando espaço no mundo coorporativo em virtude das organizações entenderem que seu maior patrimônio são as pessoas que nela trabalham. Estudar as ações, políticas e metodologias que as empresas utilizam para melhor gerir seus funcionários é um elemento de valor que se tornou um diferencial competitivo na atualidade. Observa-se a real dificuldade de se administrar pessoas, afinal de contas cada ser humano possui uma característica que o deixa mais flexível ou não para a tomada de decisão. Pode-se inferir então que quanto maior nossa percepção, melhor será a visão para atingir os objetivos almejados. Assim as pessoas que buscam por melhorias significativas em suas vidas podem contar com o caminho do autoconhecimento, o qual poderá favorecer o desenvolvimento do potencial criativo favorecendo o alcance do seu sucesso. A administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Segundo Chiavenato (2000), a ARH (Administração de Recursos Humanos) é um meio de encontrar eficiência e eficácia no trabalho das pessoas, permitindo que estas ampliem suas forças e tenham condições favoráveis para que seus objetivos pessoais sejam alcançados. A área é composta por várias atividades que se integram, sendo elas: descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação dos funcionários, clima organizacional, análise do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, saúde.

O Recursos Humanos de uma empresa é na integra um dos agentes motivadores de grandes equipes de extrema eficiência profissional, é um dos setores importantes na organização, pois ele trabalha com aspectos como o clima organizacional, onde consiste, percepção coletiva que as pessoas têm da

empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas.

Administrar pessoas é uma responsabilidade administrativa e gerencial, isto é, de linha, embora seja basicamente uma função de staff. Assim, qualquer que seja a área funcional escolhida, o administrador precisa necessariamente ganhar uma visão sobre como lidar com assuntos relacionados com pessoas, saber alinhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais e obter uma ampla perspectiva da ARH para alcançar seu sucesso profissional e levar a sua organização rumo à excelência, competitividade e sustentabilidade.

Como os recursos humanos constituem o elemento crítico em cada componente da organização, a eficaz administração de recursos humanos se fundamenta na responsabilidade de cada líder ou gerente em cada área funcional da organização, seja ela finanças, contabilidade, marketing, produção/operações/logística e, inclusive a própria ARH.

Segundo Ulrich (2000), os profissionais de Recursos Humanos têm reagido a um crescente questionamento com relação a mudanças de idéias, alterando seu foco anterior, baseado em processos/tarefas, para um novo foco mais pró-ativo, baseado em resultados.

Encarar as organizações como órgãos voltados para si mesmos e seus empregados, com necessidades específicas para atender demandas situacionais e no âmbito da realização do seu próprio trabalho, proporcionou a prática Taylorista não somente na realização do trabalho, como também no processo de capacitação e desenvolvimento das pessoas. Entretanto, para que as organizações entendam as novas demandas de aprendizagem e desenvolvimento de seus empregados (colaboradores), é necessário que revejam seus modelos organizacionais e suas práticas gerencias. Enfim, reconstruam-se, revigorem e atualizem seus programas de capacitação e desenvolvimento da organização, em conformidade com os novos cenários nos estão inseridas.

Para que isso ocorra, são imperativas atitudes de inovação, visão e condutas diferenciadas por parte dos gestores ediante dos preocessos de qualificação, capacitação e desenvolvimento de pessoas, o que talzez se constitua em uma tarefa de dimensão significativamente complexa, visto que

muitos não preparados para a implantação de programas voltados para a gestão de pessoas.

1.1 PROBLEMÁTICA

Esta problemática foi observada na empresa CONFRIO Empreendimentos de Técnicos de Refrigeração LTDA a partir da execução do estágio supervisionado. O estágio foi realizado no setor de Recursos Humanos, onde foi observada a necessidade de uma nova estrutura do setor de RH e o que precisa desempenhar em sues múltiplos papéis observando e satisfazendo as necessidades pessoais de seus colaboradores, alinhando sua estratégia organizacional definida pela empresa (Diretoria). Por isso questiona-se: Quais os novos processos da nova ARH e a satisfação dos Colaboradores em relação ao clima organizacional?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os impactos advindos da nova gestão do Recursos Humanos na satisfação dos colaboradores e diretores da CONFRIO em 2011.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar o corpo funcional da Confrio – Matriz Sergipe, através dos dados pessoais e funcionais;
- Diagnosticar o grau de satisfação dos colaboradores sobre as condições do ambiente de trabalho;
- Verificar o grau de satisfação dos colaboradores sobre o relacionamento com diretoria e colegas de trabalho da Confrio – Matriz Sergipe.
- Averiguar os novos procedimentos impostos pela nova gestão do Recursos Humanos.

. 1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema do estágio veio como forma de proporcionar oportunidade e reflexão aos dirigentes e gestores de empresas, bem como a profissionais e estudantes interessados no assunto sobre a importância deste processo e, em especial, de como utilizá-lo de forma estratégica atraindo, selecionando talentos, capacitando pessoas, elevando o nível de satisfação dos colaboradores, identificando os obstáculos que permeiam a organização e proporcionam um clima de tensão, deixando o clima organizacional inadequado.

Oportuniza construir novos processos e a revisão dos que já existem formando mecanismos para que haja uma parceira entre os setores, para que o não cumprimento dos processos nos prazos não cause impacto em outros setores que dependem de um setor específico para desenvolver suas atividades.

Estas informações são fornecidas apenas pelo setor de Recursos Humanos que, a partir destes dados informados pelo relatório, poderá aplicar alternativas de solução para o problema sem custos adicionais para tanto, pois as ações implicam tão somente em mudança de atitudes e procedimentos a partir de um plano de ação coerente com a realidade da empresa.

1.4 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, de natureza descritiva e explicativa, que a partir dessa classificação tornou possível identificar que o estudo trata-se de um estudo de caso, que, desenvolverá uma investigação profunda e extensiva para o conhecimento amplo dos mesmos.

Além disso, o resultado esperado nem sempre ocorre em curto prazo. Afinal estamos falando de ações com pessoas e sobre as implicações da sujetividade humana no processo de trabalho, presentes em cada uma dessas ações, considerando ainda os modelos, tecnológicos, cognitivos e comportamentais.

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 HISTORICO

A CONFRIO é uma empresa genuinamente Sergipana que tem mais de 20 anos no mercado, com seus mais de 70.000 clientes de classes A, B e C, tem como objetivo servir o cliente com conforto e qualidade nos serviços prestados, conta com técnicos capacitados para realização de serviços que são treinados pela empresa e pela fabrica que a empresa é autorizada. É uma empresa familiar que busca parceria de qualidade com seus clientes e a sociedade.

2.2 MISSÃO

A sua missão é oferecer soluções com conforto e segurança aos clientes em climatização de ambientes e comercializando equipamentos de tecnologia e prestação de serviços em condicionadores de ar e eletrodomésticos com excelência no atendimento de qualidade aos clientes;

2.3 VISÃO

A visão é manter-se como líder do mercado sergipano e consolidar-se entre as cinco melhores empresas do mercado alagoano em climatização de ambientes e prestação de serviços nos próximos três anos;

2.4 VALORES

- Ética;
- Respeito pelos consumidores;
- Qualidade nos serviços;
- Responsabilidade social;

2.5 ANALISE SWOT ORGANIZAÇÃO

2.5.1 PONTOS FORTES:

- Única autorizada Brastemp / cônsul em Sergipe
- Técnicos especializados para atender a linha
- Garantia de serviços
- Peças originais de fábrica

2.5.2 PONTOS FRACOS:

- Carência de mão de obra para área técnica
- Concorrência externa
- Disponibilidade de atendimento

2.6 CONCORRÊNCIA QUE A EMPRESA ENFRENTA

A CONFRIO enfrenta uma concorrência diária com técnicos não qualificados que fazem serviço por conta própria retirando a garantia do produto fazendo com o cliente deixe de ganhar o beneficio oferecido pela fábrica como a garantia de fábrica;

Empresas de refrigeração que não são reconhecidas pela fábrica não tendo autorização para executar serviços na casa do consumidor;

O valor do serviço do corrente é mais baixo por não apresentar qualidade nas peças e nos serviços executados e não oferecendo garantia de serviço com qualidade e segurança para o consumidor;

2.7 POLITICA DESENVOLVIDA COM OS CLIENTES EXTERNOS

Por se tratar de uma autorizada o principal fornecedor é o fabricante dos eletrodomésticos, o qual disponibiliza a venda de peças para que seja feito

os serviços fora de garantia como também os serviços de garantia de fábrica. Atendendo por sua vez toda região de estado de Sergipe.

2.8 POLITICA DESENVOLVIDA COM OS FORNECEDORES

A empresa é procurada pelos clientes necessitando de atendimento para seus produtos que estão danificados e buscam atendimento seguro e com qualidade oferecida pela fabrica; também é oferecido pela empresa serviço de higienização de condicionadores de ar, máquinas de lavar e até Contrato de manutenção, oferecendo qualidade de vida aos clientes evitando futuros problemas de saúde do cliente.

2.9 AMBIENTE INTERNO DA ORGANIZAÇÃO

Descrevendo a estrutura da empresa, possui uma gerente geral que é responsável por todos os processos e atividades da empresas, juntamente com os coordenadores de cada setor, sendo assim responsáveis pelas atividades de cada setor e pelos liderados; os funcionários são tratados como colaboradores; existe o setor de recursos humanos e departamento de pessoal, o qual é aberto a solicitações e resolução de dificuldades tanto para os colaboradores e coordenadores, a empresa possui um padrão de atendimento ao cliente, onde obtêm um processo detalhado do início do atendimento quando o cliente solicita a visita técnica, execução do serviço, acompanhamento, controle de qualidade, fechamento da ordem de serviço, checagem financeira e arquivamento de todo o processo; o que promove a integração interna dos setores que são responsáveis por este grande processo de atendimento ao cliente, onde cada um tem a sua responsabilidade do cumprimento dos prazos e atividades a serem desenvolvidas, é cultura da empresa proporcionar folga no dia do aniversário do colaborador para ficar com sua família o RH por sua vez telefona para o colaborador dando felicitações pelo seu aniversario; Existem Projetos em elaboração como: projeto “vida”, onde cada setor ganhou uma planta para cuidar e o setor que ao final do projeto estiver com a plantar mais cuidada ganhará um brinde e um sorteio de um dia de folga para um membro do setor; Projeto da divisão seletiva do lixo,

onde esta ajudando os colaboradores a selecionar de maneira mais ecológica o lixo da sua empresa e da sua casa; Projeto de comunicação interna o jornal " Confrio Informa", onde deixa os colaboradores mais inteirados de todos os assuntos que cercam a empresa; Sem contar nos dias comemorativos que o RH faz questão de lembrar aos colaboradores do que esta acontecendo no mundo. E entre outros projetos agora realizados pelo Recursos Humanos.

Avaliando o clima da empresa existe um contato direto dos subordinados com os coordenadores imediatos, com o RH e com a gerência da empresa por expor suas dificuldades e anseios afim de sua produtividade possa melhorar cada vez mais, os conflitos interpessoais ou desafios(como são chamados pelos colaboradores da empresa) são tratados no RH o qual tenta solucionar buscando benefícios para ambos, o desperdícios de material de consumo dos colaboradores é combatido com campanhas e informativos para o bom uso do ambiente de trabalho como também o zelo pelas ferramentas de trabalho, ambiente de trabalho é ameno em veio a velocidade de informações e agilidade nos processos para o andamento das atividades; é proposto ao colaborador que estiver com suas atividades em dias uma folga aos sábados proporcionando qualidade de vida aos colaboradores ;o setor de RH cada vez mais ficar mais perto dos colaboradores para saber quais são as suas dificuldades e necessidades para melhor atender o colaborador interna e externa a empresa;

O Recursos Humanos, que mantém liderança participativa e coorporativa desenvolvendo suas atividades de liderança juntamente com os coordenadores e gerência, desenvolvendo uma política de monitoração de desempenho de setores, avaliando os relatórios, onde possui duas colaboradoras que desenvolvem as atividades de Rh e departamento pessoal, através das informações das pastas dos funcionários atualizadas semestralmente. Todos os colaboradores têm conhecimento das normas e procedimento dos setores onde fazem parte e na maioria delas estão: a pontualidade, compromisso e responsabilidade nas atividades desenvolvidas por cada colaborador.

Há uma nova gestão desenvolvida no setor Recursos Humanos onde foram executadas as atividades inerentes a função do setor que é gerenciar as pessoas, tendo por finalidade selecionar e nortear os colaboradores na direção

dos objetivos e metas da empresa; O desenvolvimento de novos processos de ARH, que são:

- ✓ Provisão – é o processo responsável pela busca de pessoas no mercado de recursos humanos e sua escolha e introdução na organização.
- ✓ Aplicação – é o processo que cuida do posicionamento e aplicação das pessoas em cargos ou funções adequadas ao perfil dentro da organização.
- ✓ Manutenção – é o processo responsável pela manutenção das pessoas trabalhando dentro da organização.
- ✓ Desenvolvimento – é um processo cuidadoso de acompanhamento gradativo de aperfeiçoarão do desenvolvimento das e a da organização (capacitação / treinamento).
- ✓ Monitoração – é o processo que cuida de todo o sistema informacional sobre o RH. Incluem registros e controles de pessoal, banco de dados, sistemas de informações gerenciais sobre pessoal e auditoria de RH.

Aproximação – processo que acolhe os colaboradores para reuniões com intuito de dialogar sobre a melhoria dos processos / ações.

2.10 POLITICA DE DESENVOLVIMENTO DA T.I. E COMUNICAÇÃO

A empresa possui um sistema de circuito interno e externo de câmeras para segurança do colaborador nas dependências da empresa; é utilizado o sistema operacional interligado com a fabrica a qual tem acesso a todas as informações de ordem de serviços dos atendimentos este sistema é utilizado pelos setores cada um com o acesso necessário para desenvolvimento das suas atividades; a empresa possui um servidor que faz o gerenciamento da rede de computadores da empresa as informações são guardadas através de backup para a segurança de informação da empresa; não é permitido arquivar nos servidores nenhum material particular, os serviços de e-mail e de internet devem ser usados com bom senso para não sobrecarregar os servidores e o link; o setor de comunicação esta a cargo do setor de RH o qual repassa através de e-mail interno e sistema de

comunicação interna o Outlook para os colaboradores todas as atividades e informativos para os colaboradores.

2.11 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

RECRUTAMENTO

- O recrutamento é feito através de divulgação das vagas através de site de empregos, anúncios em jornal, quadro de avisos de instituições de ensino, e recebimento de currículos na sede da empresa;

SELEÇÃO

- Após analise do currículo se classificado para atender a demanda da empresa o candidato é chamado para uma primeira entrevista com o Rh o candidato responde a um questionário próprio da empresa e responde a um teste de dominância cerebral, depois vai para uma conversa com o Rh; se classificado vai para uma segunda entrevista será com o coordenador do setor o qual esta disputando a vaga e com a gerente da empresa caso passe no processo será convocado a ocupar a vaga;

TREINAMENTO

- Após o recrutamento e seleção do candidato, o mesmo é chamado para um treinamento em grupo onde é apresentado aos colaboradores da empresa, em seguida vão para sala de treinamento onde vão aprender a cultura da empresa, visão, missão, a história da empresa seus costumes, o código de ética da empresa, depois o novo entrante é colocado nos setores estratégicos da empresa para que conheça o negócio da empresa mais de perto, em seguida vai para o setor o qual foi contratado sendo treinado para desenvolver as suas habilidades.

MEDICINA DO TRABALHO

- O programa de medicina do trabalho é feito a partir do ASO (atestado de saúde ocupacional) nos casos de admissão, demissão e periódico.
- O PCMSO (programa de controle medico saúde ocupacional) é feito periodicamente.
- Existe uma preocupação do RH em realizar treinamentos de ergonomia e saúde no trabalho.

BENEFÍCIOS

- Como beneficio a empresa oferece adiantamento de salário, salário família, licença maternidade, férias, vale transporte.

3 ESTADO DA ARTE

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO COM OS Um estudo com os funcionários da AmBev – Companhia Brasileira de Bebidas – Filial Sergipe.

Conforme pesquisa realizada sobre o CLIMA ORGANIZACIONAL: Um estudo com os funcionários da AmBev – Companhia Brasileira de Bebidas – Filial Sergipe, que obteve como referência indicar os fatores que contribuem para caracterizar o clima satisfatório da organização, como também os fatores que não contribuem para um clima favorável dos funcionários na empresa AmBev, quanto às condições e relações de trabalho. Refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Pode abranger especificamente as propriedades motivacionais do ambiente organizacional ou aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação em seus participantes. Teve como objetivo geral avaliar o grau de satisfação dos funcionários, quanto ao clima organizacional na Companhia Brasileira de Bebidas – Filial Sergipe. Partindo dos seguintes objetivos específicos: Identificar o corpo Funcional, através dos dados pessoais e funcionais; Diagnosticar o grau de satisfação dos funcionários sobre as

condições do ambiente de trabalho; Examinar o grau de satisfação dos funcionários com relação às perspectivas de crescimento profissionais atuais e futuras na AmBev – Filial Sergipe. A organização, ao produzir bens e serviços, funciona como o meio onde este indivíduo revela suas habilidades e manifesta sua criatividade, procurando satisfazer suas necessidades. Contudo, suas ações dependem das condições ambientais que a organização lhe oferece, ou seja, do clima que ela estabelece para ele.

3.3 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS: influência na satisfação profissional dos colaboradores da SETRNSP – Sindicato das empresas de Transporte de Passageiros do Município de Aracaju.

Ressalta como as organizações estão competindo em um mundo globalizado, caracterizado por mudanças rápidas e contínuas. As estratégias administrativas são necessárias e imprescindíveis para que as empresas se mantenham competitivas no mercado, para atingir o objetivo da organização. Com a necessidade e preocupação constante de se produzir melhor e com maior eficiência, o homem passou a ter importância relevante e sua participação e contribuição tornou-se vitais para as organizações. Apresentou como objetivo geral a Analise da influência de um plano de cargos e salários na satisfação dos seus colaboradores. A partir dos Objetivos específicos como: Identificar a existência de plano de cargos e salários na empresa**;** Verificar o nível de satisfação do colaborador em relação aos salários e perspectivas de crescimento na organização**;** Averiguar a política de remuneração da empresa – fixo e/ou variável. Com isso foi analisado que a administração de cargos e salários é um dos subsistemas da gestão de pessoas busca auxiliar aos gestores das empresas na administração de seus colaboradores subsidiando a contratação, movimentação, retenção de talentos e na definição de uma política salarial mais adequada.

3.4 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: estratégias utilizadas por clínicas / hospitais particulares do município de Aracaju/SE.

É relatado nesse estudo tanto o recrutamento como a seleção de pessoal constiuem-se em atividades que devem estar alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, e têm propósito agregar novos talentos que possam efetivamente garantir um diferencial competitivo às empresas. O objetivo geral foi Analisar o processo de recrutamento e seleção realizado por clínicas / hospitais de rede privada da cidade de Aracaju/Se, comparando – os com um referencial teórico sobre o assunto**.** Tomando como base os objetivos específicos como**:** Identificar a responsabilidade pela condução e realização do processo de recrutamento e seleção em clínicas / hospitais de Aracaju / Se; Verificar que aspectos são levados em consideração na formatação do processo de recrutamento e seleção**; I**dentificar técnicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção**.** Dentro das ações desenvolvidas pela Área de Gestão de pessoas está incluso no processo de recrutamento e seleção, que, se bem elaborado, irá contribuir para facilitar o atingimento dos objetivos estratégicos definidos pela empresa, uma vez que, através desse processo, as empresas atraem, identificam e selecionam talentos que podem fazer a diferença num mercado altamente competitivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Chiavenato (2000) com relação ao desenvolvimento de RH, afirma que, “os recursos humanos apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, que é a capacidade de aprender novas habilidades, obtendo novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos”. Assim, a área de RH necessita de um maior dinamismo, flexibilidade e agilidade para atender às demandas das empresas relativas a qualificação do seu pessoal.

Na busca incessante pelas novas políticas da gestão de recursos humanos, a inovação tornou-se um dos fatores essenciais para as organizações dos novos tempos. As exigências de conhecimentos práticos, como teóricos, além das novas atitudes e habilidades decorrentes da introdução das inovações tecnológicas e sócio-organizacionais, nas quais,

vêem alterando o perfil dos talentos humanos dentro da organização. Esta abordagem reflete novos paradigmas, tais como menciona *Albuquerque (1992),* tratam da eminência de contornos para as políticas de recursos humanos voltadas à obtenção de resultados que, podem ser traduzidos em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos e produtividade no trabalho.

O departamento de recursos humanos de uma empresa desenvolve diversas atividades, como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, cargos e salários, benefícios, planejamento de carreiras, avaliação de desempenho e relações trabalhistas.

O RH busca atingir melhores níveis de desempenho para alcançar os objetivos da empresa, agindo no sentido de desenvolver um ambiente organizacional que estimule a motivação e liderança de equipes de trabalho, as responsabilidades e níveis de comando juntamente com as estruturas de cargos e relações de poder e compromisso.

A Implantação da Gestão por Competências é um grande passo em busca de uma eficaz gestão estratégica de pessoas. A base desse modelo é identificar as competências necessárias para o sucesso do negócio de maneira geral para a empresa. A partir da identificação e desenho das competências é possível: criar sistemas para avaliar a entrega dos colaboradores; apoiar a elaboração de planos de desenvolvimento individuais ou coletivos; nortear planos de carreira e sucessão; definir a estrutura de remuneração fixa; e, por fim, fornecer subsídios para o processo de recrutamento e seleção.

> Diz que o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de recursos humanos para abastecer seu processo seletivo, levando-se em consideração as oscilações sofridas por esse mercado que se compõe das pessoas que estão disponíveis para trabalhar e daquelas que já estão trabalhando, mas desejam mudar de emprego (CHIAVENATO, 1999, p.91-94).

A gestão de recursos humanos está interligada com o objetivo primário da delegação, que é conseguir que o trabalho seja feito por outra pessoa. Não apenas tarefas simples como ler instruções e girar uma alavanca, mas também tomada de decisão e mudanças que dependem de novas

informações. A arte de saber delegar é cada vez mais uma necessidade dentro de uma organização, principalmente no que se refere à sua gestão.

Delegação é, fundamentalmente, confiar sua autoridade a outros. Isto significa que eles podem agir e tomar iniciativas independentes; e que eles assumem responsabilidade com você na realização das tarefas. Se algo dá errado, você também é responsável uma vez que você é o gerente; o truque é delegar de tal modo que coisas sejam feitas, mas não dêem errado.

Para habilitar uma pessoa para fazer um determinado trabalho, você deve assegurar que:

- Ela sabe o que você quer.
- Ela tem a autoridade para fazer isso.
- Ela sabe como fazer isso.

Esses três fatores dependem de:

- Se comunicar claramente a natureza da tarefa;
- A extensão de sua descrição;
- As fontes de informações e conhecimento relevantes.

Porém uma boa seleção de pessoal é fundamental para todo e qualquer empreendimento. Selecionar de forma empírica significa comprometer economicamente a empresa tanto em curto prazo, pois resulta num índice de produtividade imediato fraco e provoca a flutuação de entrada e saída de funcionários.

Em longo prazo prejudica seriamente a empresa, devido ao ingresso frequente de funcionários de baixo rendimento, ou seja, indivíduos que foram aproveitados em funções que não se coadunam com suas aptidões, o que, além de baixa produtividade, provoca insatisfações individuais e grupais.

> As organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligaram, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão. (CHIAVENATO, 1999, p.176)

O processo de agregar pessoas é ativado, ou seja, o recrutamento e seleção de pessoas. É importante ressaltar que ambos fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos elementos humanos na organização.

Somos influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, o influenciamos. Esse ciclo de influências criará um efeito o qual chamamos de *"realimentação de auto-reforço"*, fazendo com que certas características da cultura sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia-a-dia. Assim, se a cultura organizacional for virtuosa, esse ciclo amplificará comportamentos construtivos, gerando mais produtividade com qualidade de vida. Mas se a cultura for viciosa, o ciclo de influências arrastará a empresa para comportamentos cada vez mais destrutivos, prejudicando a produtividade, desgastando as pessoas e os seus relacionamentos.

Os principais inimigos de um clima organizacional otimizado para a produtividade são os problemas de relacionamento entre colegas, gestores e subordinados, a falta de uma comunicação eficiente, as atitudes negativistas e a instabilidade emocional. Os Sinais comuns para saber se a empresa está perdendo ou adquirindo inimigos, são:

Quando aumenta:

- *Turnover* (perda de talentos)
- Reclamações trabalhistas
- Retrabalho (desperdício)
- Perdas diversas

Quando diminui:

- Produtividade
- Motivação
- Assiduidade
- Inovação

Os prejuízos gerados por uma má gestão do clima organizacional são catastróficos.

Portanto, torna-se vital conhecermos os fatores que dificultam a manutenção de um clima organizacional produtivo se pretendemos intervir de forma significativa.

4.1 Gestão de Pessoas

Sabemos que as organizações têm características diferenciadas e cultura própria, onde é estabelecida a missão e consequentemente: os valores, objetivos e metas. Nas organizações mais modernas para sobreviver no mercado globalizado é necessário uma preparação para adequarem-se aos processos de transformação que possam gerar uma relação competitiva e diferenciada à concorrência e atratividade constante para os clientes. Nesse contexto, as pessoas estão tendo que aprender mais rápido e optar em aceitar

a transformação e os desafios impostos nessa nova situação. Os gestores devem, dentre outras atribuições, conhecer profundamente, as técnicas de relações humanas e pô-las em prática. Segundo Chiavenato (1999, p.211):

> A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão das pessoas (CHIAVENATO, 1999).

As pessoas agora começaram a questionar os valores que norteavam suas relações com a empresa e dentro da empresa, seja ela pública ou privada. Os gestores de sistemas tradicionais que não se prepararem para uma implantação da Moderna Gestão de Pessoas, estarão fadados a encontrar dificuldades por parte de seus colaboradores, gerando, assim, um clima organizacional indesejável, tanto para o desenvolvimento de pessoas como para o crescimento da empresa.

Nessa realidade, os modelos tradicionais de gestão de pessoas baseados apenas na obediência, fidelidade e garantia de emprego se mostraram insatisfatórios. Já a moderna gestão de pessoas parte do princípio de que os interesses entre as organizações e colaboradores são diferentes, mas não antagônicos. Eles podem e devem se complementar gerando uma relação mais consciente e produtiva entre pessoas e empresas. Uma relação de troca limpa e que o resultado alcançado pelas pessoas gere benefícios para a empresa.

Ainda, falando desse novo modelo de gestão, o comprometimento das pessoas está intimamente ligado ao grau de entendimento dos resultados desejados para a empresa, do papel que se espera dela na consecução desses objetivos e do quanto retornará para ela em oportunidades financeiras, sociais e psicológicas caso esses objetivos sejam alcançados.

Um dos modelos de gestão de recursos humanos mais coerentes com a nova relação pessoa /empresa, é o da gestão por competências, também denominada de administração por competências. Esta tem como fundamentação o princípio do aprendizado estratégico e garante que os

recursos humanos tenham uma administração alinhada com as necessidades da empresa.

Por sua vez é importante ressaltar que um Gestor de RH tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

5.0 REFLEXÕES FINAIS

O desenvolvimento desse trabalho almeja buscar informações sobre a importância da nova administração de Recursos Humanos na Confrio Matriz, através da coleta de dados procurando ressaltar quais os impactos advindos da nova ARH da CONFRIO em 2011.

Para verificar o que foi proposto no trabalho teve-se como objetivo geral analisar os impactos advindos da nova gestão do Recursos Humanos na satisfação dos colaboradores e diretores da CONFRIO em 2011 sendo atendido através dos objetivos específicos.

A gestão de recursos humanos passou a desempenhar um papel fundamental nas organizações que, além das políticas de RH, são responsáveis pelas demais áreas da organização, como também, pela elaboração das estratégias que estejam em consonância com os objetivos organizacionais.

Constatou-se também que a pequena empresa tem especificidades, que de um lado conferem grandes dificuldades para sua competitividade, mas também, possui características que a favorecem. Pode-se afirmar que a mudança dos gestores de RH ressaltou um referencial teórico / prático que efetivamente contribuiu para a melhoria dos processos da organização, considerando ainda, as características de cada segmento e de sua cadeia produtiva, atribuindo ao clima organizacional de fluente comunicação e praticidade de resolução de conflitos.

6.0 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo, Atlas, 1992.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. Cadernos de Pesquisa em Administração, São Paulo, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, Como transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro. São Paulo, Makron Books, 2000.

DAVE, **Ulrich**, Recursos Humanos Estratégicos – Novas perspectivas para os profissionais de RH, São Paulo, Futura, 2000.

PACHECO, Luzia, SCOFANO, Cherubina Anna, BECKERT, Mara &DE SOUZA, Valéria, Capacitação e desenvolvimento de pessoas, 2. Ed. – Rio de Janeiro,FGV, 2009.