



**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE - FANESE
CURSO SUPERIOR DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**JAIME GUEDES CAVALCANTE FILHO
LUCIMEIRE SANTOS LOPES
RICARDO FRANCO FERNANDES
SAYONARA DE JESUS GOMES
VANESSA BRITO NASCIMENTO
VIVIANE SYMARA FERREIRA DOS SANTOS**

**Projeto Integrador II
CONFRIO**

**Aracaju – SE
2009.2**

**JAIME GUEDES CAVALCANTE FILHO
LUCIMEIRE SANTOS LOPES
RICARDO FRANCO FERNANDES
SAYONARA DE JESUS GOMES
VANESSA BRITO NASCIMENTO
VIVIANE SYMARA FERREIRA DOS SANTOS**

**Projeto Integrador
CONFRIO**

**Relatório apresentado à Coordenação
de Curso de Gestão de Recursos
Humanos da FANESE, como requisito
para conclusão do curso.**

Orientador: Luciana Franco

**Aracaju – SE
2009.2**

**JAIME GUEDES CAVALCANTE FILHO
LUCIMEIRE SANTOS LOPES
RICARDO FRANCO FERNANDES
SAYONARA DE JESUS GOMES
VANESSA BRITO NASCIMENTO
VIVIANE SYMARA FERREIRA DOS SANTOS**

**Projeto Integrador
CONFRIO**

Relatório de projeto apresentado à banca examinadora da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para cumprimento do Projeto Integrador e elemento obrigatório para a obtenção do título de Gestor de Recursos Humanos, no período de 2009.2

1º Examinador

2º Examinador

3º Examinador

4º Examinador

5º Examinador

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de 2009.

RESUMO

A pesquisa feita na empresa serve como base para analisar os conteúdos aplicados em sala de aula, afim de, comparar com a prática aplicada na empresa pesquisada. Servindo de suporte para uma melhor compreensão dos conceitos exercitados em sala e vislumbrando possibilidades de aplicações dentro de um conceito mais próximo do real praticado nas empresas. Para coletar dados foi feito uma visita técnica e uma entrevista com o Gerente Administrativo. Chegando a conclusão que a CONFRIIO não utiliza a maioria das teorias abordadas nas aulas, porém procura fornecer um serviço de qualidade, visando à satisfação de seus clientes.

Palavras-chave: Análise, Teoria, Comparação, Prática.

ABSTRACT

Research done at the company serves as a basis for analyzing the contents used in the classroom, in order to compare with the practice followed in the company studied. Serving as a support for a better understanding of the concepts exercised in a room and visualizing possibilities for applications within a concept closer to the real practiced in enterprises. To collect data was made a technical visit and an interview with the Administrative Manager. Reaching the conclusion that the CONFRIIO not use most of the theories discussed in class, but seeks to provide a quality service in order to satisfy their customers.

Keywords: Analysis, Theory, Comparison, Practice.

SUMÁRIO

RESUMO	
ABSTRACT.....	
1. INTRODUÇÃO.....	07
2. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	08
3. ANÁLISE DE RECURSOS HUMANOS.....	10
3.1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS.....	12
4. ESTATÍSTICA.....	13
5. LIDERANÇA E COMPORTAMENTO HUMANO.....	14
6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
7. CONCLUSÃO.....	22
REFERÊNCIAS.....	23
ANEXO.....	24
ANEXO A – ROTEIRO DA VISITA.....	25

1. INTRODUÇÃO

A CONFRIIO é uma empresa genuinamente sergipana, no qual se consagrou no mercado com muita persistência e alcance de objetivos. Seus dirigentes buscam um atendimento personalizado, adquirindo credibilidade dos seus clientes.

A implantação da empresa adveio da necessidade do mercado foi com espírito de liderança e empreendimento que seus fundadores iniciaram o negócio da empresa, o que persiste até hoje. Contatou-se que a organização é líder no mercado de refrigeração, abrangendo grande parte dos consumidores de todo estado de Sergipe.

Os produtos e serviços comercializados pela CONFRIIO são de qualidade, pois se observou que a mesma procura manter um bom relacionamento com seus clientes através dos serviços de pós-venda, serviço este que serve para a empresa medir o grau de satisfação dos seus clientes buscando sempre a melhoria para alcançar seus objetivos no mercado.

A pesquisa feita na empresa serve de base para analisar a metodologia aplicada em sala de aula, ou seja, através da análise observou-se a inexistência de um planejamento estratégico definido pela direção.

Referindo-se ao recurso humano da empresa algumas metodologias aplicadas em sala e vista em livros, foram identificadas através da forma de recrutamento e seleção. Ainda dentro da gestão de pessoas não se observou a evolução nos conceitos da importância de ser elaborado um plano de cargos e salários, apesar do Gestor de RH informar que está sendo providenciado, mas não é prioridade neste momento.

Os recursos humanos procuram conciliar os interesses pessoais ao da empresa e o modelo de seleção identificado na contratação de pessoal é baseado na procura estimada de produto/serviço, seja pela análise do currículo ou pela entrevista e a decisão é tomada com o líder do setor.

A empresa prioriza prestar serviços de qualidade buscando uma fidelidade de seus clientes, porém não tem uma visão de que para se chegar esse resultado é necessário ter uma liderança autocrática, mas que valorize o capital humano.

2. DESCRIÇÃO

CONFRIO EMPREENDIMENTOS EM REFRIGERAÇÃO LTDA é a razão social do GRUPO CONFRIO, empresa de formação familiar, onde seus principais sócios fundadores são Fábio Brandão Britto e Luciano Brandão Britto.

Empresa totalmente sergipana, que está presente no mercado há 20 anos no ramo de venda e prestação de serviços de ar-condicionado.

Organização, persistência, alcance de objetivos e metas com muito trabalho e dedicação são características marcantes que a empresa preserva.

Iniciou seu trabalho com a representação exclusiva da maior empresa da América Latina em termos de refrigeração Multibrás fabricante da Brastemp e Consul, marcas de grande credibilidade no mercado, por conta de priorizar a qualidade em seus serviços.

O atendimento personalizado (em domicílio) foi o que firmou a empresa no mercado, além de adquirir credibilidade por parte de seus clientes. Sua principal atividade é a assistência técnica em domicílio, fazendo com que empresa conseguisse exclusividade em Sergipe para vendas de peças originais, estoque e acessórios, a fim de atender com agilidade as solicitações dos clientes.

Dispõe de uma equipe qualificada e eficiente, que está sempre em treinamento por parte da empresa, das fábricas e distribuidoras, algumas fábricas fazem o treinamento e avaliam os funcionários, essa avaliação autoriza o técnico a executar aquele aprendizado na assistência técnica, onde a classifica como líder no mercado de refrigeração doméstica, atendendo a grande parte do mercado sergipano.

Atua no mercado com projetos de climatização, com contratos preventivos e corretivos em centrais de ar condicionados e instalações. Assistência técnica autorizada e vendas de peças na linha de eletrodomésticos e ar condicionado.

Empresa de porte pequeno, com tributação através do super simples.

Os principais equipamentos são: computadores, ar condicionados, rede telefônica e ferramentas para área técnica.

A empresa é composta de 140 colaboradores entre a área administrativa e técnica. Quanto ao percentual não foi fornecido dados, porém a escolaridade exigida para área administrativa é o ensino médio completo, supervisores e gestores

o superior completo ou em curso e a área técnica deve ter curso técnico profissionalizante.

Seus principais produtos são venda de equipamentos e instalação de ar condicionado, serviços de assistências técnica na linha de eletrodomésticos da Consul, Brastemp, IBBL, Fogões Fischer. Na linha de ar condicionado Hitachi, Brastemp, Midea, Gree e serviços de contrato de manutenção em ar condicionado e projetos de climatização para ambientes.

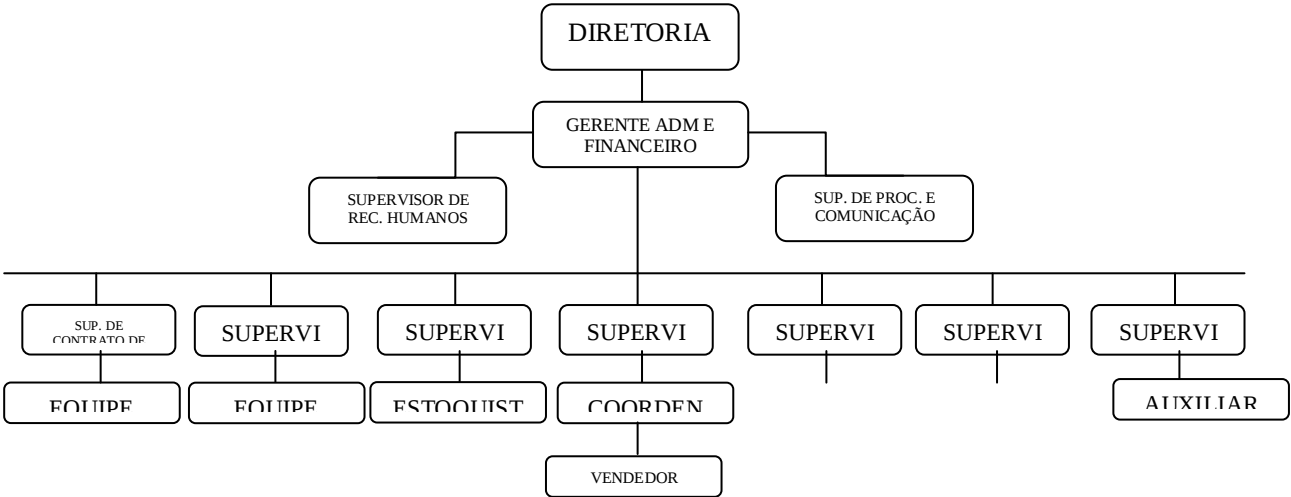
Principais produtos: ar condicionado e peças. Fabricantes: Brastemp, Consul, Hitachi, Gree, Fischer, Falmecc, IBBL, Kitchenaid e Midea.

Os principais mercados são as construtoras, hospitais, órgãos públicos estaduais e federais e shopping, fornecendo instalações e infra-estrutura de ar condicionado. Outro público alvo são pessoas físicas que são atendidos por conta da linha domiciliar, além de prestar serviço de assistência técnica e vendas de peças.

A empresa não possui filial fora do país, porém, por ter exclusividade no estado por ser autorizada da Brastemp e Consul, além de trabalhar com a linha de ar condicionado Hitachi, que são marcas de nome internacional, a CONFRIIO conseguiu credibilidade devido ao porte das empresas que representa, tem sido destacada em conferências realizadas por essas empresas.

Seus principais concorrentes são Total Ar, Climatize, Master Frio, que presta serviços de manutenção, instalação e limpeza, mas a CONFRIIO é a empresa que possui assistência técnica autorizada e vendas de peças das marcas Brastemp e Consul, o que a torna líder no mercado. Outro tipo de concorrentes são os hipermercados, por conta da venda de produtos do mesmo segmento com menor custo, no entanto, essas empresas só fazem vender, não faz a instalação e os outros serviços que a CONFRIIO oferece no mercado.

ORGANOGRAMA GRUPO CONFRIO



EQUIPE TÉCNICA E
ATENDENTE

EQUIPE TÉCNICA,
ADMINISTRATIVA E
MOTORISTA

3. ANÁLISE DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com as informações fornecidas pelo Gestor de Recursos Humanos o modelo identificado foi o baseado na procura estimada de produto/serviço, situação encontrada respaldada no descrito por CHIAVENATO 2006 pag 32, pois, a contratação de pessoal depende do aumento da procura de serviços de manutenção, instalação e conserto de máquinas. A situação encontrada respalda no descrito por CHIAVENATO 2006 pag. 32, que estabelece o modelo baseado na

Esse aumento de serviços acontece entre os meses de dezembro a meados de março, as áreas que normalmente contrata pessoas é a administrativa na parte de atendimento ao cliente e vendas, mas a maior contratação é de técnicos para atender a demanda externa, já que nesse período o uso de ar condicionado aumenta com a chegada do verão e conseqüentemente a procura por manutenção e conserto aumenta.

Referente ao perfil do candidato é delineado baseado em informações fornecidas pelo líder do setor, pois quando surge uma vaga ou novo cargo, o novo perfil é criado pela diretoria, pelos gestores envolvidos, depois disso o gestor de pessoas analisa o perfil para aquele cargo, prioriza o recrutamento e seleção interna (avaliando as indicações dos gestores para o novo cargo ou perfil). A promoção é feita por competência.

Os mecanismos utilizados para o recrutamento consistem em anúncios fechados (não é divulgado o nome da empresa). Ex: nos sites: empregue-se, CATHO, empresas de consultoria em Recursos Humanos, e banco de dados da empresa (currículos recebidos na recepção ou via e-mail).

A seleção é feita através de análise de currículo, entrevista com os candidatos e a decisão de contratação é tomada junto com o líder do setor. Esse modelo converge com as informações fornecidas na aula presencial pela Professora Léa que descreveu a entrevista com o gestor uma metodologia de definição do perfil do candidato.

Tanto para o recrutamento quanto para a seleção os modelos encontrados estão coerentes com CHIAVENATO 2006 pag. 76 e 110, que determinam as técnicas de recrutamento e a entrevista de seleção “É a técnica de seleção mais amplamente utilizada nas grandes, médias e pequenas empresas. Embora careça de base científica e se situe como a técnica mais subjetiva e imprecisa de seleção, a entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos”.

A empresa não possui um plano de cargos e salários definidos, está em elaboração pela diretoria, as pesquisas salariais e os benefícios são realizados de forma sigilosa.

3.1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

Apesar de ser uma empresa tradicional (“familiar”), seus gestores estão cientes de que o mercado muda muito rápido e de forma radical e tudo o que dava certo até hoje não quer dizer que dará certo amanhã. A empresa faz contratação com experiência de três meses, exames médicos, exige o uso do crachá, o sistema de ponto é manual.

Os salários são definidos pelos pisos das categorias e condizentes com o mercado, havendo diferenciação somente para a área administrativa.

Dentro da Gestão de Pessoas não se observou a evolução nos conceitos da importância de ser elaborado um plano de cargos e salários, apesar do Gestor de RH informar que está sendo providenciado, mas não é prioridade neste momento. Estão preocupados com a qualidade dos serviços, produzindo melhor e com maior eficiência, representam produtos de boa qualidade e os gestores são polivalentes, já que alguns departamentos são integrados.

Há grande preocupação com o cliente, não apenas na venda do produto ou serviço, mas também na manutenção do mesmo, ficando evidente na forma como mantém sua equipe de atendimento e podem mudar os processos quando escutam os clientes (mesmo não havendo uma pesquisa de satisfação formal), buscando mantê-los, já que estão cada vez mais exigentes.

Entende-se que seria necessária a maior valorização dos seus recursos humanos, pois não foi identificado nenhum benefício para seus funcionários, além dos obrigatórios por lei, provavelmente em função da atual demanda de candidatos e da falta de concorrentes com a mesma estrutura no mercado local, no qual a competitividade, qualidade, produtividade e respeito aos clientes são conseguidos através das pessoas que trabalham na empresa, e não somente a aquisição de novos equipamentos e tecnologias será suficiente para manter os clientes se não houver uma revisão no processo relativo à qualificação, retenção e valorização de pessoal.

4. ESTATÍSTICA

A empresa aplica questionários junto aos seus clientes, para medir a satisfação, no qual são analisados diversos fatores que servem como índices para qualificar o colaborador, o serviço prestado ou produto vendido, no qual visa mostrar a deficiência ou eficiência dos mesmos, servindo como sugestão para implantação de programas de treinamento e aperfeiçoamento.

Abaixo, um gráfico de uma pesquisa de satisfação feita pela empresa.

Analisando o gráfico chegou-se a conclusão que grande parte dos seus clientes ficou satisfeitos com o prazo de entrega das peças, serve com base para empresa corrigir erros e melhorar cada vez mais seus produtos e serviços.

PESQUISA DE SATISFAÇÃO (CVA)

Período: 01 a 10 de outubro de 2009

Nº de clientes que participaram da pesquisa: 80

Aspectos avaliados: Grau de satisfação dos seus clientes referente à chegada das peças.

Critérios avaliados:

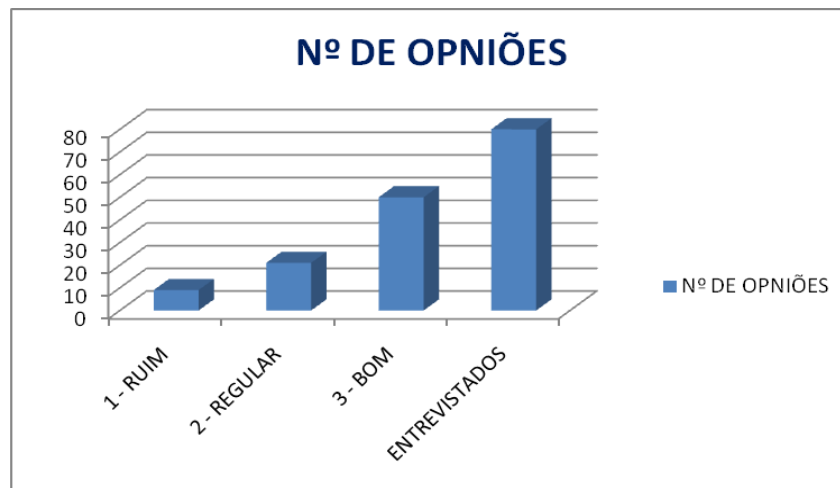
1-Ruim

2-Regular

3- Bom

Resultado

3,3,2,1,3,3,2,3,3,1,3,2,3,2,1,3,1,2,2,3,3,3,2,3,2,2,3,2,2,3,3,3,2,1,3,2,1,3,2,1,2,3,3,3,
3,3,3,3,3,3,2,3,3,3,3,1,3,3,3,3,2,2,3,3,3,3,1,3,3,3,2,3,3,3,3



5. LIDERANÇA E COMPORTAMENTO HUMANO

A CONFRIO é uma empresa de formação familiar, que procura manter suas tradições, evitando mudanças em sua cultura organizacional, no entanto, como o homem é produto e produtor de cultura, foi verificado que muitas mudanças ocorreram por conta da introdução de novas culturas por parte de seus colaboradores, como por exemplo, uma cultura criada a partir da intranet, no qual muitos funcionários estavam utilizando essa ferramenta de trabalho para conversas particulares. Após uma pesquisa feita com os gerentes de cada setor, ficou decidido pela diretoria da organização que o sistema de comunicação interna (OUTLOOK MENSSENGER), somente poderia ser utilizado pelos líderes de cada departamento, ou seja, o funcionário foi produtor de cultura e passou a ser produto da cultura inserida pela empresa.

De acordo com as dimensões de Hofstede, identificou-se o coletivismo na maioria dos setores, pois cada colaborador se preocupa com a meta do grupo. Isso é observado quando um membro do grupo não consegue atingir a meta e os outros membros se dedicam para solucionar o problema e conseqüentemente chegar ao objetivo final, que em um dos setores pesquisados esse objetivo é o alcance do aumento das vendas de prestação de serviços de higienização de ar-condicionado.

A distância de poder é alta, pois, “os participantes menos poderosos da organização aceitam a distribuição desigual de poder”. Todos os subordinados se sentem na obrigação de obedecer a seus superiores e acatar o que o gestor

determina. Um exemplo da alta distância de poder é a forma como funcionários de setores que trabalham diretamente com a alta administração se dirigem aos colaboradores de uma hierarquia, mais baixa, pois sempre que designa alguma tarefa, quer que esta seja executada, sem questionamento e os funcionários designados a executar a tarefa a faz sem reclamar.

A masculinidade é predominante na Confrio, pois seus dirigentes priorizam o lucro imediato, com o estabelecimento de metas sempre maiores para aumentar as vendas de equipamentos de ar-condicionado bem como a contratação de prestações de serviços. Porém observam-se características de feminilidade através de projetos de qualidade de vida de seus colaboradores.

A empresa não faz pesquisa organizacional quantitativa e sim qualitativa, o clima organizacional é pesquisado pelo gestor de recursos humanos, por meio de observação e conversa com os colaboradores. Tal gestor procura manter um bom relacionamento interpessoal, que facilita uma análise momentânea do clima organizacional. O profissional comentado procura solucionar conflitos através de diálogo com os funcionários que por sua vez fazem suas queixas após recolher as informações se necessário (dependendo do contexto), ele participa a diretoria para que possam chegar a uma solução que satisfaça ambas as partes.

A relação líder-subordinado na empresa é definida como uma relação em que o líder manda e o subordinado obedece, porém é uma relação saudável e respeitosa, pois o líder procura conversar e orientar seus subordinados, essa relação se torna desconfortável quando o líder impõe atividades a ser executada de imediato sem observar a demanda do setor.

Após análise dos aspectos de liderança e comportamento acima identificados na Confrio, pode-se dizer que o tipo de liderança adotado pelos gestores é o estilo autocrata, pois as decisões são determinadas pelos gestores e devem ser cumpridas pelos colaboradores é importante salientar que a indisciplina não é tolerada. Esse estilo de liderança é eficaz e aceito pelos funcionários, pois os mesmos têm um elevado índice de produção.

6. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com base na organização pesquisada, Confrio Empreendimentos a mesma é vista como um sistema, como um conjunto de partes interagentes e interdependentes que forma um todo unitário que podem ser objetivos, entradas (humanas, tecnológicas, materiais e financeiras), saídas, retroalimentação e controle e avaliação.

O objetivo da empresa é manter seus clientes satisfeitos através da qualidade dos serviços oferecidos.

As entradas identificadas são:

Humanas - funcionários, clientes e fornecedores.

Tecnológicas – computadores, fax, software, telefones.

Materiais – cadeiras, mesas, ar-condicionado, instalações físicas.

Financeiro – salários, comissões, contas a receber e a pagar.

Saída – venda de aparelhos de ar-condicionado, instalação e manutenção.

A empresa aplica pesquisa de satisfação com os clientes, a partir dos resultados obtidos nas pesquisas, são definidas as correções, investindo em treinamento técnico e administrativo, solicitando dos seus fornecedores melhorias na fabricação dos produtos, após as medidas corretivas é feito a retroalimentação do sistema gerando uma entropia negativa.

O controle e avaliação são feito pelo sistema de pós-venda denominado CVA é através dele que se pode traçar um perfil do público alvo de cada ação por meio

de pesquisas, visando melhor atingi-lo, medir resposta do mercado, diante dos serviços apresentados, avaliar e reavaliar o que a empresa oferece e qual a resposta do cliente, quanto à satisfação.

Respeita as fases de venda (pré, venda e pós-venda), monitora estratégias de concorrência. Programa todas as etapas de lançamento de qualquer novo produto/serviço. Acompanha a evolução do cronograma de planejamento (anual, semestral, trimestral, mensal) e fixa objetivos primários (curto prazo) e secundários (longo prazo).

Na empresa os princípios gerais são prestados em longo prazo e definem ações futuras. Dentre eles podemos identificar a de ser líder de mercado no ramo de refrigeração, potencializado através de um atendimento personalizado e ágil, tanto no domicílio do cliente quanto na sua oficina de assistência técnica. Treinamento e capacitação dos funcionários além da exclusividade no fornecimento de peças originais em todo o estado de Sergipe são fatores importantes neste contexto.

O princípio específico utilizado pela empresa é o integrado, pois o objetivo empresarial domina o de seus membros. Na Confrio os objetivos são definidos pela diretoria e a forma de alcançá-los é executada pelo operacional.

A empresa, como prestadora de serviços, utiliza uma filosofia de planejamento otimizante, condizente com sua organização, decorrente de uma preocupação em atender seus clientes com serviços de qualidade, buscando a cada dia melhorar seus processos.

Sendo assim, tudo deve ser adaptado às condições do mercado em que está inserida. Podemos observar que a empresa, de formação familiar, adaptou-se às condições e realidades do nosso mercado, deixando transparecer a falta de um planejamento estratégico, o que vem refletir de maneira geral, a limitação das suas ações diante de um mercado competitivo.

A empresa deixa claro o nível hierárquico, que são estratégico (alta administração) tático (supervisores) e operacional (administrativo e técnico), mas não os tipos de planejamento, porém conseguimos identificar características do planejamento estratégico, como a facilitação do controle, a avaliação e o aprimoramento dos resultados. O planejamento tático é identificado pela otimização da prestação de serviços através de treinamento dos seus colaboradores. O planejamento operacional não é identificado, pois a elaboração dele é feita pelos gestores onde os níveis organizacionais inferiores apenas executam.

De acordo com a empresa pesquisada, a mesma não possui um modelo estrutural, mas de acordo com a metodologia aplicada por Djalma Oliveira o diagnóstico estratégico da Confrio se dá a partir da identificação da visão que é algo que vislumbre o futuro desejado da empresa, ela tem que ser coerente com os objetivos e tem que ser alcançável.

A visão da Confrio é “ser líder no mercado sergipano e alagoano em climatização de ambientes e prestação de serviço”.

Os valores da empresa que representam um conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, e também fornecem sustentação para tomada das suas principais decisões foram identificados como:

- Ética diz respeito aos atos e atitudes no que se refere à conduta humana.
- Respeito envolve ganhar e receber o respeito pessoal ou estima de outra pessoa.
- Servir ao cliente prestando um atendimento de qualidade.
- Fidelização dos clientes, controlando todas as etapas dos serviços fornecidos desde a venda até a higienização.

A visão e os valores consolidam a empresa junto aos seus clientes, fornecedores, comunidades, funcionários.

A organização também faz a análise externa e interna, onde ela analisa os seus pontos fortes e fracos que podem ser controláveis com maior ou menor dificuldade.

Na análise interna da empresa identificamos os pontos fortes como a Confrio é a única autorizada da Brastemp e Consul e Hitachi no estado, a mesma faz a avaliação da equipe técnica após o atendimento em domicílio, investe em treinamentos dos seus funcionários. Os pontos fracos são estrutura física inadequada para os colaboradores, despreocupação com seus concorrentes, falta de benefícios para os funcionários.

As oportunidades identificadas são as grandes obras da construção civil, fechar contratos com órgãos públicos e privados de grande porte.

As ameaças são as aberturas de empresas de refrigeração prestando serviço de manutenção, a facilidade de compras de refrigeradores e fogões das marcas Brastemp e Consul em hipermercados.

Quanto à análise de concorrentes a empresa deixa clara a despreocupação com estes, porém foi informado que é feito pesquisa externa para avaliar os preços

cobrados nos serviços oferecidos, quais serviços são oferecidos, qual volume de vendas e lucro das empresas que prestam serviço no mesmo ramo.

A vantagem competitiva da empresa é a prestação de serviços em domicílio desde a venda até a manutenção do aparelho, corresponde a algo mais que faz os clientes comprarem os produtos ou contratar seus serviços.

O estabelecimento da missão da empresa, qual a sua razão de ser foi identificada como “oferecer conforto e segurança dos clientes através de soluções, comercializando equipamentos de tecnologia e prestação de serviço de ar condicionado e eletrodoméstico em geral”.

Para alcançar a sua missão a empresa deve estabelecer seus propósitos atuais, identificados como fornecer serviços de qualidade, satisfação das necessidades dos clientes, e potenciais como adquirir novos contratos com empresas de grande porte, como Schlumberger, prestadora de serviço da Petrobrás.

A elaboração dos cenários se dá através da idealização de situações futuras possíveis, como resultado da interação entre tendências e eventos. A Confrio visualiza o crescimento de empreendimentos por parte da construção civil procurando se adequar as exigências do mercado.

A empresa está em fase de crescimento e sua postura estratégica no momento é a de crescimento, pois a mesma tem projetos de expandir seus negócios para outros estados.

As macroestratégias não foram identificadas claramente, porém o projeto de expansão do seu negócio para o estado de Maceió e a diversificação dos seus produtos e serviços pode ser definido como macroestratégias.

A principal macropolítica identificada na empresa é a atualização dos acontecimentos que ocorrem na empresa semanalmente, por meio de jornais internos onde todos os colaboradores devem estar atualizados com o conteúdo das informações a fim de manter uma mesma linguagem entre os colaboradores.

O principal objetivo é o aumento nas vendas e novas contratações e prestação de serviços de manutenção de ar-condicionado.

Objetivos Funcionais:

Na área de recursos humanos

- Contratação de novos técnicos com cursos de instalação e manutenção de ar-condicionado.
- Contratação de colaboradores para área de atendimento ao cliente.

Na área financeira

- Reduzir o índice de inadimplentes e a aumentar a receita.

Metas

- Aumentar em 10% o quadro de funcionários em 2010
- Aumento salarial em 5 % para o ano de 2010.
- Aumentar em 3% taxa de manutenção de ar-condicionado em 2010.
- Aumentar a contratação de serviços em 20%.

As estratégias da empresa são contratações de técnicos no período de dezembro a março para atender a demanda de serviços que aumenta no verão.

Investir em treinamento e cursos para os colaboradores da área administrativa, melhorando o atendimento para agilizar os processos internos.

Avaliar o salário do mercado, para melhorar o salário dos funcionários, aumentando a satisfação interna.

Divulgar os produtos que a empresa oferece na mídia.

As políticas identificadas foram contratar técnicos com curso profissionalizante e com dois anos de experiência, o setor de vendas deve manter um contato com os clientes mensalmente e consultar o CPF junto ao SPC sempre que é feita uma venda por meio de cheque.

A empresa tem como projeto a abertura de uma filial em Maceió/AL, para isso está investindo na qualificação de colaboradores da área técnica e administrativa, o objetivo é expandir seu negócio para o nordeste, a meta é abrir a filial em 2010 com vendas mensais de 200 aparelhos de ar-condicionado, o responsável pelo projeto é Luciano Brandão sócio-proprietário.

Com a abertura da filial a empresa pretende aumentar o seu lucro líquido em 20% e fazer contratação de serviços de manutenção.

A Confrio não possui uma metodologia de controle e avaliação do planejamento estratégico, já que a mesma não tem um planejamento de suas ações definidas.

O indicador das ações identificado é a pesquisa de qualidade dos serviços prestados, que serve para medir a resposta do mercado, diante dos serviços apresentados, avaliar e reavaliar o que a empresa oferece e qual a resposta do cliente, quanto à satisfação, na última pesquisa realizada foi detectado que dos 80 clientes entrevistado 50 deles classificaram o serviço prestado com bom.

O planejamento estratégico na área de RH se dá com a contratação de novos funcionários, o planejamento tático vai decidir junto com o supervisor de área o cargo, o número de funcionários e o perfil adequado. O planejamento operacional vai treinar os novos colaboradores contratados.

A empresa deve estabelecer um planejamento estratégico sendo prescrito, divulgado e avaliado, para que sua missão seja alcançada e seus objetivos atingidos.

7. CONCLUSÃO

A CONFRIIO Empreendimentos em Refrigeração LTDA empresa sergipana, possui a visão ser líder no mercado sergipano e alagoano com climatização de ambientes e prestação de serviços, e a sua missão é oferecer conforto e segurança, através de soluções.

Analisando a empresa, foi observado que o departamento de recursos humanos procura utilizar algumas metodologias teóricas, como o método de recrutar e selecionar pessoas.

Verificou-se a inexistência de um plano de cargos e salários, porém os salários praticados são respaldados nas práticas de mercado.

O distanciamento de poder é naturalmente aceito e o coletivismo está presente na maioria dos setores, a evitação da incerteza é alta e a masculinidade é predominante por priorizar o lucro.

Portanto a conclusão que se chegou, é que muito precisa ser feito por parte da administração da empresa, em relação à valorização de seus colaboradores. Como sugestão de melhorias, os dirigentes devem procurar implantar um planejamento estratégico empresarial. Esse planejamento deverá ser amplamente divulgado a todos seus colaboradores, a fim de integrar sua equipe, no qual todos possam participar buscando um único objetivo desenvolvimento organizacional, e a partir deste, poder traçar estratégias e metas de crescimento.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes, **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. ed. São Paulo: Atlas, 1997

ANEXO