

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

**DANIELLA SANTOS OLIVEIRA
ELAINE PEREIRA SOUZA
GABRIELE PRADO C. MIRANDA
JULIANA COSTA MARQUES
SHIRLEY BRASIL G. SILVA**

**Projeto Integrador
CONSTRUTORA CUNHA LTDA**

**ARACAJU-SE
2009-2**

**DANIELLA SANTOS OLIVEIRA
ELAINE PEREIRA SOUZA
GABRIELE PRADO C. MIRANDA
JULIANA COSTA MARQUES
SHIRLEY BRASIL G. SILVA**

Projeto Integrador

CONSTRUTORA CUNHA LTDA

**Relatório apresentada à Coordenação do Curso
de Gestão de Recursos Humanos da FANESE.**

Orientadora: Luciana Cristina A. Costa Franco

**Aracaju – SE
2009.2**

**DANIELLA SANTOS OLIVEIRA
ELAINE PEREIRA SOUZA
GABRIELE PRADO C. MIRANDA
JULIANA COSTA MARQUES
SHIRLEY BRASIL G. SILVA**

**Projeto Integrador
CONSTRUTORA CUNHA LTDA**

Relatório de projeto apresentado à banca examinadora da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito parcial para cumprimento do Projeto Integrador no período de 2009.2

1º Examinador

2º Examinador

3º Examinador

4º Examinador

5º Examinador

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), 30 de novembro de 2009.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho foi possível graças a Deus, por nos guiar a cada obstáculo que enfrentamos.

Aos professores que contribuíram direta e indiretamente na produção desta pesquisa.

Ao Diretor Presidente Sr. José Francisco da Cunha, aos Gestores de Recursos Humanos, Sr. Alexandre Souza Albuquerque e o Sr. Fábio Santiago, aos quais nos deram a oportunidade de realizar esta pesquisa, nossos sinceros agradecimentos.

“O importante da educação não é apenas formar um mercado de trabalho, mas formar uma nação, com gente capaz de pensar.”
(Marcel Proust)

RESUMO

Este projeto de pesquisa prevê o estudo, a aplicação, a coleta de dados e a busca de soluções que possam ser apresentadas a empresa Construtora Cunha Ltda., com o objetivo de demonstrar uma visão geral, a partir de um levantamento de informações acerca dos seus processos de gestão, abordando, em sua amplitude, o porte, o quadro funcional, os principais fornecedores, a segmentação feita no mercado seja no âmbito nacional ou internacional, explanando também o organograma da empresa, definindo suas relações hierárquicas e também o posicionamento de RH. Logo será abordado o modelo de gestão, o processo de Recrutamento e Seleção, como é feito, e em que se baseia a decisão de um processo de Recrutamento, o Plano de Cargos e Salário, bem como as aplicabilidades da Estatística no dia-a-dia, os estilos de liderança adotados pelos gestores, e por fim, a fundamental importância do Planejamento Estratégico para a sobrevivência da empresa.

Palavras-chave: Recrutamento, Seleção e Plano de Cargos e salários.

ABSTRACT

This research project provides for the study, implementation, data collection and the search for solutions that can be brought to the construction company Cunha Ltda. In order to demonstrate an overview, from a survey of information about its processes management, addressing, in its scale, the size, the operational framework, the main suppliers, targeting the market is made at the national or international law, explaining also the organizational chart, defining their hierarchical relationships and also the positioning of HR. Soon we will address the management model, the process of recruitment and selection, as is done, and that the decision is based on a process of recruitment, the Career Plan and Income and the applicability of statistics in day-to - days, the leadership styles adopted by managers, and finally, the fundamental importance of Strategic Planning for the survival of the company.

Palavras chaves: Recruitment, Selection and Career Plan and salaries

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. ANÁLISE DE RECURSOS HUMANOS.....	10
3. ASPECTOS RELACIONADOS À DISCIPLINA DE ESTATÍSTICA.....	14
4. ASPECTOS RELACIONADOS Á LIDERANÇA E COMPORTAMENTO HUMANO.....	15
5. ASPECTOS RELACIONADOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	16
6. CONCLUSÃO.....	17
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	18

1. INTRODUÇÃO

A Construtora Cunha Ltda. que atua no ramo da construção civil, tendo como serviço a construção de imóveis residenciais (prédios e condomínios de casas), imóveis comerciais, vendas e alugueis de galpões e comercialização de terrenos, foi fundada em 25 de janeiro de 1979 pelo Sr. José Francisco da Cunha e teve suas atividades iniciadas em prédio comercial próprio.

O fundador antes de construir tal patrimônio comprava terrenos e construía casas, estas vendidas por preços que possibilitava a aquisição de outros terrenos e assim sucessivamente, até que foi idealizada a Construtora Cunha. Localizada na Av. Antônio Fagundes de Santana, nº 15, bairro 13 de Julho, nesta Capital, é uma empresa de grande porte, composta atualmente por 309 funcionários e atua no mercado de Aracaju, atendendo a um público de classe A.

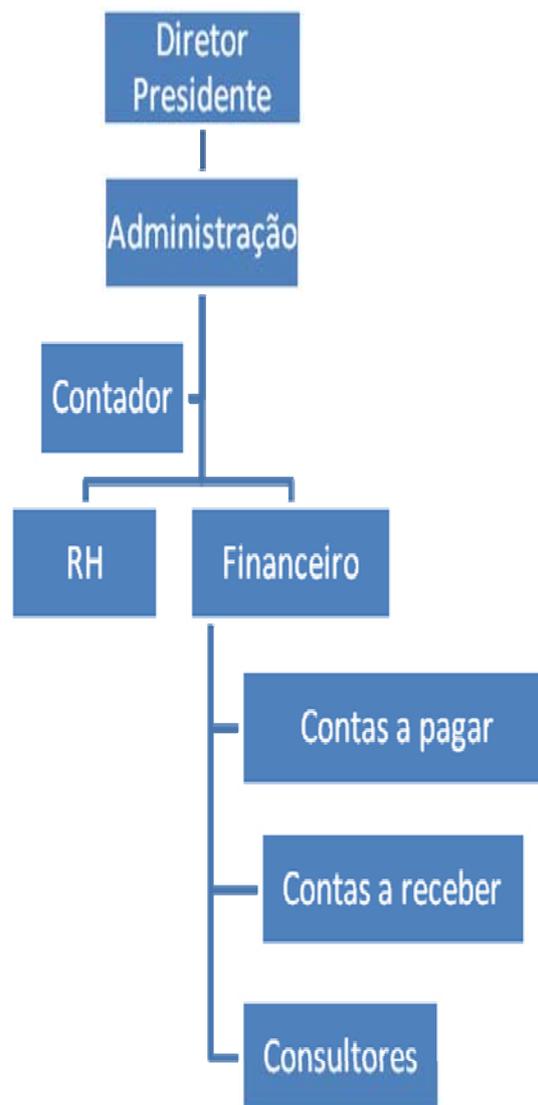
Prezando pela qualidade de materiais investidos (cimento, bloco, madeira, alumínio, tintas, pisos, azulejos, entre outros) e fino acabamento, ao longo desses anos vem materializando projetos e construindo obras sólidas. Diante de seus concorrentes a Norcon S.A e Construtora Celi Ltda, a empresa encontra-se equipada e estruturada para prestar serviços de construção própria particular, num total de 88.658,11m² de área construída e 590 unidades.

Com o objetivo de se tornar um referencial no mundo da construção civil sergipana, a Construtora Cunha vem contribuindo para o arrojado crescimento vertical de Aracaju/SE, sendo indubitavelmente um sólido patrimônio que se soma a outras atividades e empresas.

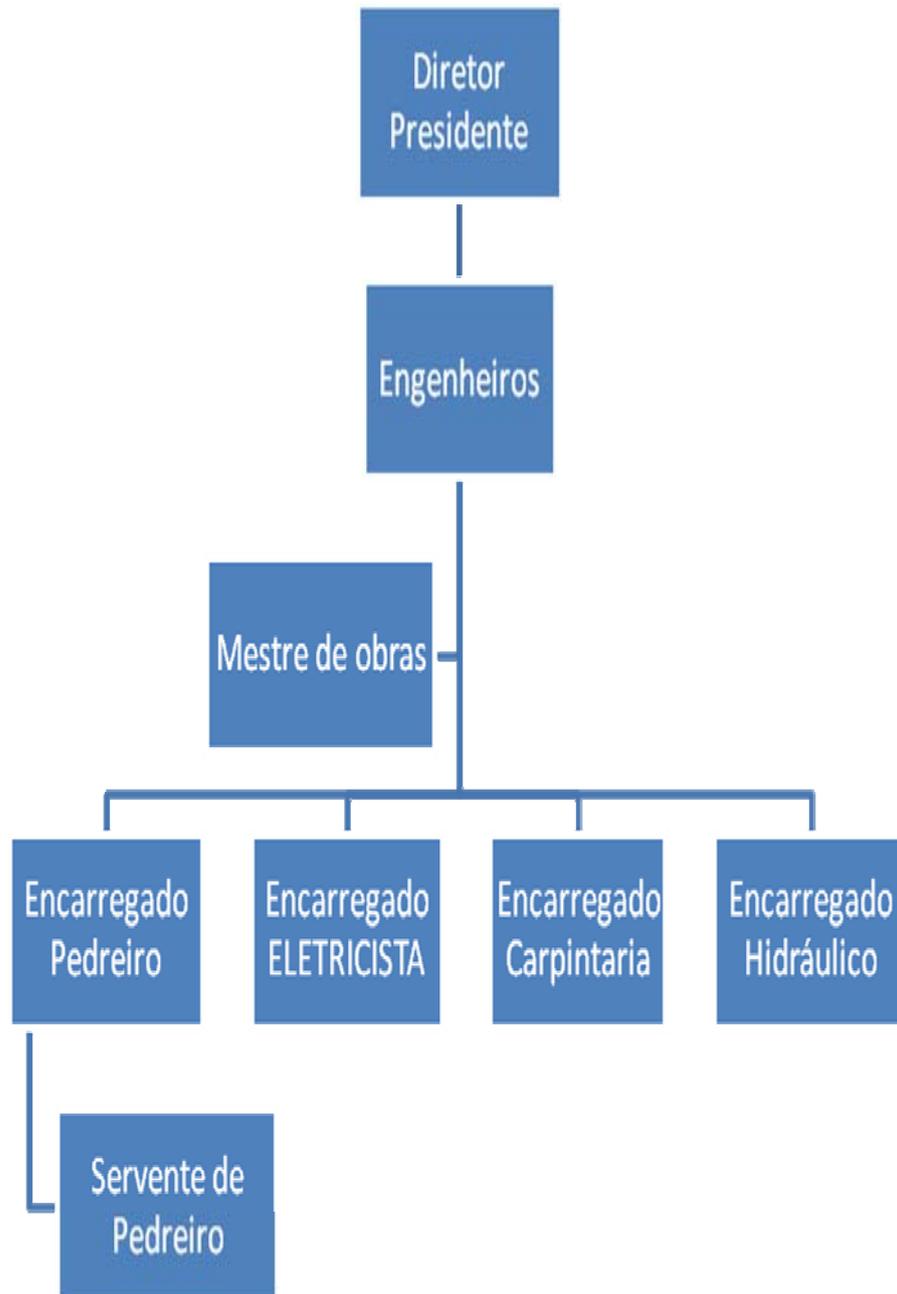
2- ANÁLISE DE RECURSOS HUMANOS:

De acordo com as informações obtidas junto ao gestor de recursos humanos da Construtora Cunha, possui um organograma propício a uma visão atual no mercado.

- ✓ Organograma Administrativo:



✓ Organograma Operacional:



A determinação das vagas na Construtora Cunha utiliza o modelo baseado na procura estimada do produto; verifica-se que depende de variações influenciando diretamente sobre as necessidades ou não de recursos humanos,

quanto maior a procura pelo produto, maior será a necessidade dos recursos humanos e vice-versa, já no operacional tem como base o modelo no fluxo de pessoal que está alicerçado na rotatividade de pessoal, através de uma análise histórica do fluxo, permitindo prevenir e decidir a manter o equilíbrio quanto às necessidades da organização.

É necessário para um perfil de um candidato a experiência de no mínimo um ano, solicitações, carteira profissional do candidato, a apresentação da “folha corrida” conhecida como “nada consta” e uma carta de apresentação obtida na última empresa que trabalhou.

Para o operacional, as informações obtidas referem ao processo que acontece no início de uma obra quando o “Bate Estaca” é implantado, os trabalhadores aparecem na entrada da obra solicitando emprego.

As decisões cabem aos engenheiros e chefe de recrutamento, a seleção no operacional é realizada no local, cargos selecionados: são pedreiros armadores e serventes.

Compreendeu-se referente ao processo seletivo na Construtora Cunha que os setores administrativos são estáveis, não existe seleção nesta área, o desligamento só ocorre por iniciativa do funcionário, se dá por motivos pessoais ou profissionais como também por iniciativa da própria empresa, então a seleção dá-se por indicações de funcionários internos e, posteriormente treinamentos aos novos funcionários.

É importante ressaltar que, o processo de recrutamento é formalizado na organização através de suas culturas, garantindo-o solidez e qualidade no mercado competitivo seguindo sua missão e valores.

A Construtora Cunha não apresenta em seu planejamento a elaboração de um plano de cargos e salários, apresentamos ao diretor Presidente, Sr. José Francisco Cunha a idéia central da administração de cargos e salários, que significa a manutenção do equilíbrio interno e externo da organização.

Segundo a diretoria a nossa visita foi esclarecedora de vários tópicos, onde um deles foi a importância da aplicação do mesmo.

Destacamos que o equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos de forma a manter uma hierarquia padronizada. Já o equilíbrio externo é

conseguido com a adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho, propondo a fidelização dos bons profissionais.

A política salarial hoje aplicada pela organização é orientada através do SINTRACON (Sindicato dos Trabalhadores da Construção) em acordos com SINDUSCON ().

O gestor de Recursos Humanos da Construtora Cunha faz uma pesquisa regional anualmente, coletando dados de seus principais concorrentes, equiparando salários que são ajustados na data base da categoria, no mês de maio anualmente.

Outro dado a ser comparado é a quantidade de salários pagos anualmente para cada cargo, o número de horas trabalhadas e os benefícios oferecidos.

Atualmente são oferecidos alguns benefícios diferenciados aos funcionários como: plano odontológico, assistência médica, seguro de vida, férias coletivas e uma gratificação anual que incide sobre a responsabilidade do cargo e resultados na produção.

3. ASPECTOS RELACIONADAS À DISCIPLINA DE ESTATÍSTICA.

A Construtora Cunha aplica alguns aspectos relacionados aos estudos estatísticos através de uma pesquisa realizada em 102 rescisões contratuais, durante o período de setembro de 2008 a fevereiro de 2009, foi avaliado que o maior número de demitidos está relacionado à demissão sem justa causa com 75 rescisões o que corresponde a aproximadamente 74%. Em seguida o término do contrato de experiência com 26 rescisões que corresponde aproximadamente 26%.

Ressaltamos que o índice de rotatividade na organização, durante o período de setembro de 2008 a fevereiro de 2009, foi aproximadamente 8%, devido ao número de funcionário desligados no setor operacional com 102 rescisões.

Nesta pesquisa o numero de efetivos no inicio foi de 1308 contratados e no termino do período 1341, totalizando um efetivo médio de 1324,5. Esse índice de rotatividade foi possível, através da formula aplicada abaixo:

$$I_r = \frac{nd}{\frac{E_{ip} + E_{fp}}{2}} \cdot 100$$

Onde: I_r – Índice de rotatividade

nd = número de desligados (demitidos e demissionários).

E_{ip} = número de efetivos no inicio do período.

E_{fp} = número de efetivos no final do período.

4. ASPECTOS RELACIONADAS À LIDERANÇA E COMPORTAMENTO HUMANO.

De acordo com Ricardo Luz, cultura organizacional esta associada a um conjunto de atributos físicos e psicossociais de uma organização que caracteriza o seu modo de ser e determina sua identidade.

No tocante à Construtora Cunha LTDA, observa-se que a cultura nasceu com seu fundador o Sr. José Francisco da Cunha, que até hoje é o responsável por ela. A cultura se manifesta através do comportamento dos seus funcionários, do vestuário e da forma como eles se apresentam. Dessa forma, o líder, articula as idéias e os valores da sua organização, que se caracteriza por uma direção singular, isto é, apenas uma pessoa determina o que se deve realizar dentro dela e os colaboradores que dela fazem parte, executam; não esquecendo dos debates grupais dos mesmos, no entanto o homem é produto e produtor de cultura.

Por outro lado, mesmo com a inexistência de pesquisa de clima, a Construtora Cunha LTDA se preocupa em aperfeiçoar a satisfação no trabalho e a flexibilidade, que se faz através de uma premiação ao funcionário que esteve junto com a empresa durante todo o ano, com uma gratificação em dinheiro a cada um deles, independente da sua posição dentro da empresa, situando-se na dimensão feminilidade.

No que diz respeito aos estilos de liderança, ao comportamento do líder em relação aos seus colaboradores, isto é, a maneira pela qual o líder orienta sua conduta, o estilo de comportamento de liderar, na empresa pesquisada, o líder tanto determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas como também o colaborador esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico do líder, aplicando-se portanto tanto um estilo autocrático com democrático de liderar.

5. ASPECTOS RELACIONADAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

De acordo com Djalma de Pinho, Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O Planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental, que é executado pela empresa, independente de vontade específica dos seus executivos.

É bem claro para o gestor de Recursos Humanos da Construtora Cunha LTDA, que o processo de planejar envolve questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por quem e onde, para conseguir o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas.

No entanto a empresa apresenta uma certa deficiência no sentido de não ter como base um Planejamento Estratégico, porém, tem consciência da fundamental importância para sua sobrevivência, seja executado de uma forma mais longo ou mais curto, a empresa deve ter uma visão clara, coerente e instigante de suas metas e objetivos. A ausência dessas metas e objetivos fará com que a empresa fique a deriva, e conseqüentemente não tenha sucesso.

Ainda segundo Djalma de Pinho, para elaborar o diagnóstico estratégico da empresa, que parece algo bastante complexo, podemos resumir-lo em três: Preço, Tecnologia e Serviço.

A estratégia preço passa por melhorias do produtivo ou incrementos de novas tecnologias com mudanças significativas do processo. A estratégia tecnologia requer desenvolvimento constante de novos produtos ou aperfeiçoamentos dos existentes. A estratégia serviço requer melhoria no atendimento ao cliente e no pós venda, elevando a sua visão em um crescimento maior no acontecimento de obras, com a finalidade de estar sempre atendendo as necessidades do cliente.

Na Construtora Cunha LTDA todos os funcionários conhecem a missão e os valores que norteiam seu trabalho, assim, tudo fica mais fácil de entender, de saber qual o seu papel e como contribuir de maneira eficaz para o sucesso da empresa.

6. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada na Construtora Cunha teve como propósito avaliar as práticas de desenvolvimento organizacional, operacional e administrativa, com vista à criação de alternativas para dirimir problemas na gestão organizacional.

A fim de facilitar a criação de alternativas em planejamento estratégico, em função da forma como a prática de gestão de pessoas acontece, verificou-se que a mesma apresenta pontos fortes e fracos.

Ressalta-se que, a partir dessa análise foi proposto pela equipe pesquisadora, sugestões com vistas às melhorias administrativas. Um dos propósitos da equipe pesquisadora é que a organização restabeleça como um todo.

Sugerimos a contratação de um consultor de negócio que orientará na execução de um Planejamento estratégico com foco à reestruturação da empresa.

Concluindo, podemos dizer que a pesquisa foi gratificante, uma vez que foi possível trabalhar com inúmeras informações consideradas importantes e imprescindíveis pra o trabalho. Sendo assim, podemos dizer que os propósitos traçados inicialmente foram atingidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LUZ, Ricardo, Gestão do Clima Organizacional/Ricardo Luz – Rio de Janeiro Qualitymark, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas/Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira. – 25.ed. – São Paulo: Atlas, 2008.0 – 10ª impressão

CHIAVENNATO, Idalberto Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 8ª Reimpressão.

PONTES, Benedito Rodrigues, Administração de Cargos e Salários/Benedito Rodrigues Pontes. – 11.ed. – São Paulo: LTr,2005.