



Universidade Norte do Paraná

SISTEMA DE ENSINO PRESENCIAL CONECTADO
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

**DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS DO INSTITUTO
DE ENSINO ÊXITO LTDA**

Marabá
2012

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

**DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS DO INSTITUTO
DE ENSINO ÊXITO LTDA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
UNOPAR - Universidade Norte do Paraná, como
requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Prof. Supervisora: Rinaldo José Barbosa Lima
Tutora Orientadora: Rosely Dias Coradi

Marabá
2012

DELAINE DE ASSIS ORLANDO

DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS DO INSTITUTO DE ENSINO ÊXITO LTDA

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado, apresentado à UNOPAR - Universidade Norte do Paraná, no Sistema de Ensino Presencial Conectado, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, com conceito final igual a _____, conferida pela Banca Examinadora formada pelo tutor orientador e pelo professor supervisor.

Rinaldo José Barbosa Lima – Professor Supervisor
Universidade Norte do Paraná

Rosely Dias Coradi - Tutora Orientadora
Universidade Norte do Paraná

Marabá/PA, _____ de _____ de 20__

Dedico este trabalho a Deus por ter estado sempre ao meu lado e por ter sempre me guiado, a minha família pelo apoio e amor incondicional e em especial ao meu Pai, Wilmar de Assis Orlando (*in memoriam*) por tudo que representou e representa para realização de minha colação de grau.

AGRADECIMENTOS

A *Deus*, por ter sido minha bussola de todas as horas que além de me guiar também me fortaleceu para concluir minha formação acadêmica.

A *minha família*, por seu apoio em todos os momentos, por sua compreensão nas muitas vezes que tive que madrugar para concluir meus trabalhos, pela motivação quando ameaçava querer fraquejar e principalmente por reconhecer a importância deste degrau na minha formação pessoal e profissional, em especial a minha mãe *Márcia de Carvalho Orlando* que foi uma das razões que me impulsionou a concluir este curso, minha irmã *Ana Cláudia Orlando* e aos meus cunhados *Carlos Alberto Botelho da Silva* e *Karlos Kleiton dos Santos Piedade* pelo apoio incondicional.

Aos tutores *Emilio Silveira de Souza*, *Nildo Jorge Campos dos Santos* e em especial a tutora *Eliene Barros de Freitas*, que foi minha orientadora e amiga, que não apenas me acompanhou, mas também, soube ter pulso firme para conduzir e reconduzir a turma quando necessário para o pleno sucesso das atividades e assim continuarmos firmes em nossa jornada acadêmica.

Ao *Instituto de Ensino Êxito*, em especial ao seu Diretor e Administrador *Marcelo Almeida Araújo*, que permitiu realizar meu Estágio Supervisionado em sua Empresa, bem como a mesma servir de objeto de estudo para a elaboração deste TCC, agregando valores na prática ao que foi aprendido na teoria no decorrer do curso de Bacharel em Administração.

A *UNOPAR* – Universidade Norte do Paraná, por ter sido a responsável pela realização deste Curso e permitido que com meu ingresso em seu quadro de discentes, pudesse hoje ser graduada em Bacharel em Administração.

E, finalmente aos meus *amigos de curso*, em especial *Alberto Ernande de Alencar*, *Elias Lourenço da Silva*, *João Antonio Botelho Filho* e *Leandro Pinheiro da Fonseca Junior*, pelos vários encontros que tivemos ora para estudar em grupo, ora realizar os portfólios em equipe ou simplesmente para trocar idéias sobre o curso ou demais assuntos, principalmente porque estávamos sempre unidos cada um fortalecendo e motivando ao outro quando necessário.

ORLANDO, Delaine de Assis. **Diagnóstico de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Êxito Ltda.**: 2012. Número total de 62 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Sistema de Ensino Presencial Conectado, Universidade Norte do Paraná, Marabá, 2012.

RESUMO

As Empresas possuem um novo modelo de administração, de gestão de pessoal, os valores foram inovados e hoje o grande diferencial ou estratégia empresarial é o seu capital intelectual. As mudanças de mercado são constantes, saber identificar estas mudanças, se antecipar aos acontecimentos é de suma importância para que a Empresa seja firmada no mercado e o instrumento capaz de realizar este processo e assegurar o sucesso do empreendimento é a formação de uma equipe com perfil que corresponda aos interesses da Empresa e também seja proativo, que o pessoal seja detentor de competências e talentos que possam agregar valores a filosofia da Organização e o desenvolvimento de suas atividades. O dilema hoje nas Empresas não é contratar uma mão de obra qualificada apenas, mas principalmente conseguir manter no quadro funcional este profissional, de poder oferecer benefícios capazes de suprir as necessidades pessoais e profissionais deste colaborador. As inovações tecnológicas são um forte aliado neste processo, oferece programas específicos para testar, avaliar e desenvolver as habilidades do funcionário, de possibilitar uma readequação deste funcionário na Organização e conseqüentemente usufruir, de forma mais produtiva este talento ou competência. A formação de equipe de colaboradores pode gerar o sucesso ou fracasso da Empresa, é preciso perceber e assimilar que a Empresa é composta de pessoas e para atender pessoas e como tal o modo como este processo será realizado que será o diferencial, quanto maior a formação, seja com cursos de aperfeiçoamento ou desenvolvimento dentro da área de conhecimento requerida, poder aliar informação com o conhecimento e transformar ambos em ação positiva dentro da Empresa é a peça chave para que o resultado planejado seja alcançado e inclusive supere as expectativas quanto às metas propostas. Após efetuar o estágio supervisionado na Escola Ensino Êxito e verificar as deficiências do setor de RH, neste TCC são elencadas as causas destes problemas e suas respectivas soluções e também a possibilidade um modelo eficiente e eficaz de Gestão de Pessoal.

Palavras-chave: Administração. Competência. Gestão. Inovação. RH. Talento.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	JUSTIFICATIVA	15
3	OBJETIVOS	18
3.1	OBJETIVO GERAL.....	18
3.2	OBJETIVO ESPECÍFICO	18
4	REFERÊNCIAL TEÓRICO	19
5	METODOLOGIA.....	23
5.1	DELIMITAÇÃO DE ESTUDO	23
5.2	TÉCNICA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.	23
6	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	25
6.1.1.1	Características administrativas	27
6.1.1.2	Organograma.....	28
6.1.2	Histórico da Empresa	28
7	RECURSOS HUMANOS (DESENVOLVIMENTO).....	32
7.1	Levantamento de informações	32
7.1.1	Políticas e organização do setor.....	32
7.1.2	Aplicação de Recursos Humanos.....	37
7.1.2.1	Análise e descrição dos cargos	37
7.1.3	Provisão de Recursos Humanos	47
7.1.3.1	Recrutamento e seleção	47
7.1.4	Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	48
7.1.4.1	Treinamento e desenvolvimento	49
7.1.4.2	Remuneração e benefícios	49
7.1.5	Monitoração de Recursos Humanos.....	51
7.1.6	Tópicos emergentes de Recursos Humanos.....	51
7.2	análise das informações	52
7.3	identificação de forças e fraquezas	52
7.4	identificação das causas dos problemas	53
7.5	recomendações	54
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
	REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorrem com intensa velocidade e muitas vezes são quase imperceptíveis, mas querendo ou não somos obrigados a abrir mão dos velhos conceitos e ser flexível o suficiente para aceitar os novos paradigmas, o conceito de excelência na qualidade, de desenvolvimento sustentável, são partes integrantes de um processo que exige mais que mero capital financeiro ou material, acima de tudo é buscado e valorizado o capital humano, o capital intelectual e para tal feito muitos são os avanços realizados, com novos métodos de seleção, desenvolvimento e capacitação de pessoal, o modelo de administração de Recursos Humanos ficou num passado longínquo e dá passagem ao novo modelo que é a Gestão de Recursos Humanos.

O capital humano embora seja complexo e difícil de ser contabilizado, é o grande diferencial que tem possibilitado algumas Empresas superar a concorrência, manter um posicionamento de forma significativa e por longo período, contudo, para que haja esse reconhecimento, que o pessoal seja visto como um capital humano (intelectual) e não apenas meros executores de tarefas, pois deles dependem o sucesso ou fracasso da Empresa, é preciso que haja um Departamento específico que sirva de elo do pessoal com a Direção (Administração) da Empresa e igualmente dê as ferramentas necessárias para tratar do quadro funcional da Organização, com uma equipe bem estruturada, recursos que viabilizem a formação, desenvolvimento e capacitação de pessoal, bem como realinhamento de cargos, funções, competências e habilidades.

Diante do anteriormente mencionado, o tema a seguir abordado e do qual será amplamente retratado será a Gestão de Recursos Humanos na Empresa Instituto de Ensino Êxito Ltda. - EPP, bem como os seus aspectos legais, físicos, organizacionais, sociais e funcionais.

2 JUSTIFICATIVA

Uma Empresa para alcançar o sucesso e o reconhecimento que tanto deseja, projetou, depende exclusivamente do recurso humano que dispõe, não há Empresa sem pessoas, mas para funcionar é preciso que haja integração do funcionário com a Organização, que este conheça sua importância no processo ao qual foi inserido e que os resultados são de interesse pessoal tanto quanto profissional, pois o sucesso ou fracasso das ações será um reflexo em ambos os casos.

“O início da década de 1990 marca o começo da terceira etapa do mundo organizacional. É a era da informação, que surge com o tremendo impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e com a chamada tecnologia da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento – o recurso mais valioso e importante -, substituindo o capital financeiro. Em seu lugar, surge o capital intelectual”. (CHIAVENATO 1999, p. 34)

Não há bem maior dentro de uma Organização que o capital intelectual, o capital humano, mas é preciso que haja uma Gestão voltada para pessoas, por pessoas e com pessoas, isto é, que seja preciso saber lidar com este recurso humano, sabendo identificar o potencial de cada um, desenvolver habilidades, promover integração social e acima de tudo que assegure os direitos e não somente atribua e exija deveres e obrigações.

Diante da conjuntura atual, da necessidade de valorização do ser humano como profissional, mas também como pessoa, como indivíduo, foi natural a Gestão de Recursos Humanos, ser definida como o objeto de estudo em questão, porque vivemos na era da informação, uma era da qual quem detém o poder é quem tem conhecimento e a soma dos dois, a informação e o conhecimento são os norteadores capazes de conduzir o sucesso da Empresa, e assim, fazer a grande diferença num mercado onde a concorrência é acirrada e oportunidades raras de se destacar e se posicionar positivamente.

De acordo com a importância da Gestão de Recursos Humanos e após realizar o estágio supervisionado na Empresa Instituto de Ensino Êxito, foi identificada a necessidade de uma análise e diagnóstico mais preciso do Departamento de Recursos Humanos e sua forma de atuação na Organização.

Hoje é visível que o maior e mais complexo problema enfrentado pela maioria das Organizações é a contratação de pessoal, pois há dois fatores que pesam nesta hora, um é a falta de qualificação profissional e a outra é a falta de comprometimento do empregado com a Empresa e com a Empresa Êxito Ensino (como popularmente é conhecida) não é diferente a situação, aliar a qualificação profissional com o compromisso e dedicação do funcionário para com a Empresa é cada dia mais e mais uma tarefa quase impossível, é preciso assim saber valorizar e manter o funcionário que se enquadre no perfil que a Empresa precisa, pois pode conseguir até um substituto para o cargo, mas as competências e habilidades jamais, pois isto é referencia da individualidade do ser e não do profissional.

“Pessoas estão por trás do nosso sucesso. Máquinas não têm ideias, não resolvem problemas, não agarram oportunidades. Somente pessoas que estejam envolvidas e pensando fazem à diferença (...). Todos os fabricantes de automóveis nos Estados Unidos têm basicamente o mesmo maquinário. Mas o modo como às pessoas são utilizadas e envolvidas varia muito de uma empresa para outra. A força de trabalho dá a qualquer empresa o seu verdadeiro poder competitivo” (DESSLER 2003, p. 11).

Se compararmos o funcionamento de uma Empresa com o corpo humano, pode se perceber que o pessoal é o sangue que circula por todos os órgãos e mantém vivo e funcionando todo o organismo, conseqüentemente é primordial hoje saber reconhecer que o funcionário(a) é a peça chave para o funcionamento da Organização, mas é preciso também saber valorizar este colaborador enquanto profissional, mas também assegurar e promover o seu crescimento pessoal, quer seja oferecendo cursos de formação e capacitação profissional ou benefícios que podem proporcionar uma melhor e maior qualidade de vida tanto para si como também para os familiares e demais dependentes direto ou indireto deste pessoal.

Quanto mais valorizado, mais motivado o funcionário estará para realizar suas tarefas diárias e o reflexo disto será um desempenho eficiente e eficaz, assim o papel da Gestão de Recursos Humanos é justamente identificar, avaliar, acompanhar e fiscalizar o desempenho de pessoal, bem como desenvolver projetos ou planos de carreiras, políticas de salários claras e objetivas, benefícios diretos ou indiretos para reduzir o “fluxo de entrada e saída” de funcionários e assim reduzir custos com novos processos de seleção e treinamento de pessoal.

A Gestão de Recursos Humanos precisa conhecer a Empresa como um todo, isto é, sua missão, visão, valores, filosofia e objetivos de forma a poder transmitir ao pessoal que está sob sua responsabilidade os interesses da Empresa de forma sistêmica, principalmente porque as pessoas geram capital para as Empresas através de sua competência, sua habilidade e capacidade de inovar, mas, só podem realizar plenamente suas funções se tiverem plena consciência de seu papel dentro da Organização e as metas a serem alcançadas.

O diagnóstico da Gestão de Recursos Humanos é de suma importância para Empresa da qual será laboratório o TCC, pois irá revelar como está sendo desenvolvido o gerenciamento do pessoal, as políticas de salários, os possíveis benefícios oferecidos, a metodologia de contratação de pessoal e a relação empresa x pessoal. Já em relação à formação acadêmica servirá como uma oficina da qual irá aliar a teoria e a prática e mais uma vez poder testar conhecimentos, aprimorar técnicas e desenvolver propostas de melhorias conforme toda a metodologia de ensino e aprendizagem que o curso de bacharelado de administração possibilitou adquirir com total autonomia e domínio no percurso destes quase quatro anos já.

Poder conhecer na prática a realidade da Gestão de Recursos Humanos sem dúvida será uma experiência impar, podendo conhecer e melhor identificar as possíveis falhas tanto da gestão (gerência) quanto no pessoal e assim direta ou indiretamente possibilitar a revisão das propostas até então definidas e assim moldar um modelo ideal de gestão, tentando o equilíbrio entre os interesses de pessoal e da Organização.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Diagnosticar a Gestão de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Êxito e o papel estratégico que assume como o diferencial competitivo para a plena eficácia organizacional da Empresa, também contextualizar as suas influências no ambiente interno e externo da organização e a correlação com o meio do qual atua.

3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Identificar o modelo de Gestão de Recursos Humanos adotado pela Empresa;
- Identificar as técnicas e metodologias para seleção, treinamento e capacitação de pessoal;
- Identificar o Plano de Carreiras adotado pela Empresa.

4 REFERÊNCIAL TEÓRICO

O objeto de estudo em questão, no caso a Gestão de Recursos Humanos é desde os tempos mais remotos instrumento de pesquisa, de debates e discussões, isto porque muitos foram os avanços realizados neste sentido, novos conceitos foram firmados, novas tecnologias aplicadas e assim são indispensável que se busque cada vez mais as tendências do mercado e o impacto que isto poderá ou não acarretar em se tratando da gestão de recursos humanos.

De acordo com MARRAS (2000), a área de recursos humanos, surgiu devido à necessidade de contabilizar as entradas de empregados na organização, dando maior importância às horas trabalhadas, absenteísmo e atrasos com efeito nos pagamentos ou descontos, porém na época a nomenclatura do setor era administração de recursos humanos, assim apesar de ter surgido da necessidade de suprir os interesses das organizações e não especificamente de pessoal, o fato é que hoje a Gestão de Recursos Humanos é o grande diferencial de toda e qualquer organização e o modo como irá atuar na Empresa poderá acarretar no sucesso ou fracasso do empreendimento.

Na era Industrial, segundo afirma CHIAVENATO (1999a, p. 28), as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos, e capital na conjunção típica dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho, tanto que na época foi denominada a administração das pessoas como Relações Industriais, porém, após determinado período constatou-se a importância do “pessoal” para o funcionamento da Organização, com pequenos, mas muito significativo avanço o departamento de recursos humanos passou a visualizar as pessoas como recursos vivos e inteligentes e não mais como fatores inertes de produção (CHIAVENATO 1999a, p. 29).

O capital humano hoje é o instrumento capaz de fidelizar o cliente, de assegurar o sucesso da Empresa e principalmente ser o “norteador” competitivo que possibilita um posicionamento de destaque da Empresa, como o próprio CHIAVENATO (2003) relatou de forma precisa na maioria de suas publicações a respeito de administração e gestão de recursos humanos, é importante mencionar que administração de RH é perfeitamente aplicável em qualquer tipo de organização, sendo necessária apenas uma conscientização dos executivos em

relação à importância da administração de RH e suas influências diretas e indiretas no contexto geral da organização.

Inclusive, as pesquisas e avanços no setor foram cada vez mais objeto de pesquisa para alguns estudiosos, tanto que no início da década de 1990, marca o começo da terceira etapa do mundo organizacional, isto é, a era da informação, que surge do impacto provocado pelo desenvolvimento tecnológico e a chamada tecnologia da informação, conseqüentemente, a nova riqueza passa a ser o conhecimento – o recurso mais valioso e importante, substituindo o capital financeiro pelo capital intelectual. (CHIAVENATO 1999, p. 34).

Hoje inúmeros são os obstáculos oferecidos por um mercado movido pela competitividade, para se sobressair é preciso que a organização se mantenha equilibrada entre seus concorrentes, para isso deverá buscar estratégias no seu recurso mais valioso, isto é, saber que lidar com pessoas é uma tarefa complexa, mas as organizações “dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.” (CHIAVENATO 2002, p.19).

As pessoas devem ser tratadas como pessoas dotadas de características pessoais e profissionais. Pois, elas “podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas.” (CHIAVENATO 1999, p. 09), tanto que segundo MARRAS (2000, p. 253) a Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), é “a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas interações, a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem.

É importante ressaltar que é preciso saber valorizar o funcionário dentro da Organização, identificando, preservando e reconhecendo seu papel dentro do organismo da Empresa, mas é importante também saber dar suporte e as condições necessárias para o funcionário poder crescer cada vez, para isto é fundamental que o desenvolvimento seja buscado de forma objetiva e clara, aplicando o treinamento ou reciclagem específica para atender o perfil do profissional que ora a Empresa requer para melhor servir e atender a excelência na qualidade de atendimento.

Como reforça MARRAS (2009), o treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho, o desenvolvimento na visão dele é um

programa que oferece ao treinando uma ampla visão de mercado, preparando-o para voos mais altos, a médio e longo prazo, defendia e acreditava que um bom plano de desenvolvimento permite que a organização esteja preparada para enfrentar diversas situações do mercado. O desenvolvimento nas empresas é como um laboratório capaz de transformar cidadãos simples em grandes talentos, tornando-os aptos e qualificados em suas tarefas.

De acordo com Fletcher (2001), os Sistemas de Avaliação de Desempenho tornaram-se a principal ferramenta na qual as corporações procuram avaliar seus funcionários, desenvolver suas competências, aumentar suas performances e distribuir recompensas, mas para se alcançar este objetivo é preciso abrir mão dos velhos conceitos, saber identificar e aceitar o valor do funcionário e sua correlação para realização das metas da Organização, que o funcionário não é mais apenas um integrante do quadro de pessoal, agora ele assume o papel de parceiro porque dele depende o processo produtivo e funcional da Empresa.

A Gestão de Pessoas tem sido o instrumento capaz de viabilizar a excelência da organização, o capital intelectual de que ela dispõe é a supremacia do fator humano neste processo decisivo que é a Era da Informação, tanto que, Chiavenato (1999, p.6) afirma que todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.

É reforçada a necessidade de pessoas comprometidas com a organização, a fim de encarar as mudanças que vêm ocorrendo no cenário de atuação empresarial, como a globalização, a pressão tecnológica, a dinâmica crescente dos mercados e a complexidade cada vez maior das estruturas organizacionais e das relações comerciais conforme afirma Dutra (2004).

Belchet e Walker (1993) apontam a necessidade de alinhamento das estratégias de recursos humanos às estratégias organizacionais. É fundamental o trabalho do RH em conjunto com os gestores para a definição das necessidades de pessoal nos curtos e longos prazos, mensurando as variáveis internas e externas à organização, assim, diante da importância do Recurso Humano na Organização, das constantes mudanças ocorridas no setor e sua aplicabilidade como ferramenta de sucesso, diferencial competitivo, é natural querer aprofundar sobre o tema diagnosticando no Instituto de Ensino Êxito a causa dos problemas gerados e as

possíveis tomadas de decisões para reverter à conjuntura da Empresa quanto a “Gestão de Pessoal” e suas deficiências ou delimitações.

5 METODOLOGIA

Este diagnóstico da Gestão de Recursos Humanos foi elaborado e desenvolvido tendo como objeto de estudo a Empresa Instituto de Ensino Êxito, para isto foi feita uma pesquisa “*in lócus*” no qual na oportunidade pude identificar como funciona o Departamento de Recursos Humanos, quantos funcionários possui, quais os cargos ou funções que a Empresa possui as políticas de salário, os convênios firmados para benefícios de pessoal, os conflitos existentes e como os mesmos são tratados, as deficiências ou carências do setor.

Os dados foram coletados de modo primário e secundário, parte dos dados, foram levantados diretamente no Departamento com o responsável pelo setor, via entrevista direta e outra parte via arquivos e registros da Empresa devidamente autorizados para consulta e posterior análise.

5.1 DELIMITAÇÃO DE ESTUDO

O referido estudo foi realizado nas dependências do Instituto de Ensino Êxito Ltda. – EPP, localizado na Rua Cinco de Abril, 872 – Velha Marabá – CEP 68.500 – 040 - Marabá/PA, no período de Abril a Outubro de 2012.

5.2 TÉCNICA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.

Para melhor compreensão dos dados coletados, bem como uma análise clara e objetiva, foi realizado extratos através de tabelas e gráficos constando número de funcionários por unidade (matriz e filiais) grau de escolaridade, sexo, faixa etária, entre outros, bem como, uma comparação com as Empresas que atuam no mesmo ramo e que são concorrentes diretos do Instituto de Ensino Êxito e sua respectiva forma de Gestão de Pessoal.

4.3 LIMITAÇÕES DE ESTUDO

A única limitação aparente para a realização do diagnóstico em questão foi à coleta de algumas informações em relação à concorrência para fazer uma comparação com o ambiente interno da Organização e a atuação do mercado externo no referido setor.

Pois por se tratar de funcionária da organização objeto de estudo, a limitação ocorreu no sentido de muitos considerarem que as informações coletadas seriam para uso da Empresa objeto do TCC e não necessariamente para um diagnóstico voltado para a preparação e conclusão do TCC, em específico para o diagnóstico de Recursos Humanos.

6 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Empresa da qual foi objeto de estudo para diagnóstico e prognóstico da Gestão de Recursos Humanos é constituída conforme a seguir:

- ✓ **Razão Social:** Instituto de Ensino Êxito Ltda. - EPP
- ✓ **Nome Fantasia (como é conhecida):** Êxito Ensino
- ✓ **CNPJ:** 09.409.920/0001-32
- ✓ **Localização:** Rua Cinco de abril, 872 – Centro – Marabá/Pará, CEP 68.500-040.
- ✓ **Telefone/ Fax:** (94) 3321-1996 / 1212
- ✓ **Web site:** www.exitoensino.com.br
- ✓ **E-mail:** ascom@exitoensino.com.br
- ✓ **Composição do Capital (por questões éticas não será mencionado quem é o(a) sócio(a) majoritário(a) da Empresa):** A Empresa foi constituída com o capital integralizado de seus sócios, sendo a cota parte foi dividida em percentuais diferenciados, sendo 90% de um sócio e 10% do outro. Os sócios são: Marcelo Almeida Araújo que assume na Empresa o papel de representante legal e também a função Diretor Administrativo pedagógico (Proprietário), Mara do Socorro Ribeiro Araújo que igualmente é representante legal e também assume o cargo de Vice-Diretora Pedagógica.
- ✓ **Coordenadora de RH:** Rita de Cássia Ribeiro da Silva
- ✓ **Natureza da Empresa:** Sociedade Empresaria Limitada
- ✓ **Ramo de atividade principal:** Ensino Fundamental
- ✓ **Atividades e serviços agregados à atividade principal e/ou secundárias:** Educação Infantil e Pré-Escola
- ✓ **Data da constituição:** 07/03/2008
- ✓ **Início das Operações:** 01/03/2008

O Departamento de Recursos Humanos – RH funciona na sala da secretaria, atualmente está sendo reestruturados, seus arquivos reorganizados e realinhados para melhor suprir as necessidades que a função exige, dentre as atividades desenvolvidas a principal de todas é manter organizado e atualizado os

dados cadastrais dos funcionários.

O RH realiza suas atividades em conjunto com o contador e a direção geral da Empresa, é o responsável de coletar todas as informações referentes ao pessoal, organizar e controlar a entrada e saída de pessoal, gerar folha de pagamento, organizar e encaminhar para faturamento o pagamento dos encargos sociais, admitir e demitir pessoal, realizar seleção, recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Devido estar em fase de transição o departamento está buscando agilizar processos de contratação e demissão de pessoal de forma clara, objetiva e transparente.

Como desde o começo das atividades não havia um Departamento específico para tratar de assuntos referentes à pessoal, todos os registros foram feitos de forma desordenada quanto à organização e controle, por causa deste fator foi preciso fazer uma releitura de toda a documentação de forma que assim seja corretamente registrada, catalogada e protocolada, bem como, os documentos pendentes e que necessitem de regularização sejam identificados e imediatamente providenciados os tramites legais.

Inicialmente a contratação de pessoal, passava pela responsabilidade de 3 (três) a 4 (quatro) ou mais funcionários até chegar à contratação final, isto porque cada um fazia uma parte do serviço que lhe competia e o restante ficava a cargo do outro do qual respondia a determinado assunto, assim muita coisa se perdeu no caminho, não havendo o controle devido ou arquivamento destes registros importantíssimo para a Empresa.

Ao realizar o estágio supervisionado na organização, foi percebido e identificado inúmeras falhas e carências no setor, hoje, todo o processo de admissão e demissão de pessoal fica a cargo de um único responsável e que atua num Setor específico para este fim, porém ainda há muito que ser providenciado para que se alcance um resultado positivo e que seja realmente estruturado o Departamento de Recursos Humanos da Empresa, principalmente porque hoje a Empresa possui duas filiais e todo o processo de contratação e demissão do pessoal de cada respectiva unidade é realizado também pela matriz o que acaba acarretando mais responsabilidades e igualmente processos a serem tramitados.

6.1.1.1 Características administrativas

A Empresa desenvolve suas atividades de forma sistêmica, delegando responsabilidades e distribuindo cargos e funções dos quais visam atender aos critérios exigidos para seu funcionamento.

Embora haja uma hierarquia na qual deve ser respeitada, pois a Direção que possui amplos poderes para tomada de decisões, para realizar qualquer intervenção se preciso, estipulando e difundindo regras objetivas que assegurem a boa convivência e a harmonia do ambiente interno da Empresa, contudo, a direção possui uma postura democrática no sentido de facilitar o acesso de todos os funcionários para solicitar ou questionar algo a seus dirigentes, bem como, pode sugerir propostas de melhorias e acaso a direção perceber que é o melhor a ser executado então acatar a sugestão do funcionário independente do cargo que este assume.

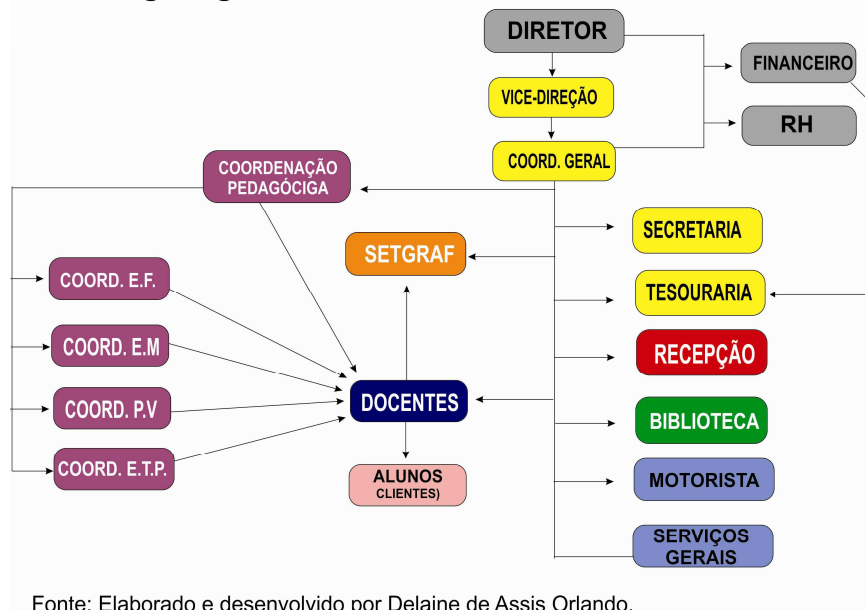
Cada departamento tem autonomia própria, atuando conforme as normas e regulamentos que cada área exige, mas há uma integração entre setores, exigem um trabalho conjunto para que sejam concretizadas.

É evidente que às vezes há falhas na comunicação ou morosidade na conclusão de algumas tarefas, contudo nada que venha a prejudicar o bom funcionamento do setor, pois assim que detectadas as falhas logo é agilizada a correção ou ampliação do serviço se adequando a conjuntura, aliás, a Empresa atualmente está num processo de mudanças, tanto no que se refere à estrutura física como também em relação ao posicionamento diante de algumas questões que envolvem a parte funcional e operacional da organização.

6.1.1.2 Organograma

Para melhor entender como funciona a administração da Empresa, vejamos a seguir como é feita a divisão das atividades conforme o setor ou departamento desenvolvido na organização.

Organograma: Instituto de Ensino Êxito Ltda - EPP



Fonte: Elaborado e desenvolvido por Delaine de Assis Orlando,



6.1.2 Histórico da Empresa

O Colégio ÊXITO foi criado e desenvolvido através da parceria e a sociedade comum entre os irmãos Marcelo Almeida Araújo e o Raimundo Nonato Araújo Júnior, o projeto nasceu e edificou-se com o Pré-Vestibular oficialmente em 02 de maio de 1994, a primeira turma foi constituída e iniciaram as aulas com 32 alunos matriculados. Na época, apesar do pouco tempo de abertura e ainda estar em fase de implantação os esforços e dedicação empregados até a primeira Etapa do do Vestibular de 1995 da UFPA (vestibular que dava inicio a um novo formato, o de provas subjetivas), obteve um fantástico índice de 94% de aprovação dos seus alunos.

Dando prosseguimento as suas atividades, o cursinho pré-vestibular do Êxito Ensino recebeu para a Revisão da Segunda Etapa um total de 50 alunos, dos quais, 38 foram aprovados, perfazendo um fantástico índice de aprovação, ou seja, 76% dos alunos foram aprovados, que quando matriculados na Universidade Federal do Pará, ocupavam 26% do curso de direito/1995, 32% do curso de pedagogia/1995, 24% do Curso de História/1995 e 10% do curso de Matemática/1995.

Iniciava-se naquele momento uma história de muitos sucessos e conquistas. Após o brilhante desempenho realizado no Vestibular/1995 da UFPA, o ÊXITO conquistou o seu espaço na cidade de Marabá, iniciando as turmas para o Vestibular/1996 com um grande número de alunos, que mesmo observando-se as desistências, somaram no final do curso, um total de 67 alunos, dos quais 64% foram aprovados para a UFPA. Objetivamos ainda aprovações em outras universidades, UEPA, UFMA, UNAMA (Cursos de Direito, Administração, Comunicações) e Agronomia na FCAP.

Porém, Marabá e as regiões circunvizinhas exigiam mais e buscando atender a essas necessidades a Empresa então resolveu implantar o Ensino Regular a nível médio, ou seja, antigo segundo grau. Assim, nasceu o CENTRO INTEGRADO DE ENSINO ÊXITO, com o objetivo de implementar um novo conceito de ensino na cidade de Marabá.

A proposta pedagógica do Êxito Ensino é facilitar o ingresso dos alunos nas mais importantes Universidades do país, para isto teve que contar na época com uma equipe de professores e funcionários em fase de capacitação, o crescimento foi conjunto e como consequência iniciou-se a partir daí a trajetória de sucesso que é referencia dos diversos alunos e alunas da Escola, independente de cor, raça, religião e ou credo.

A partir de 1997 foram iniciadas e ampliadas às atividades da Instituição de Ensino oferecendo a sociedade o 1º e 2º anos do ensino médio e também o 3º ano CONVÊNIO, ou Terceirão como comumente era chamado pelos alunos(as) e os pais destes.

Em 1998, depois de confirmada a aceitação dos serviços prestados com o Ensino Médio, foi então implantado o Ensino Fundamental, de 5º a 8º séries, pouco tempo depois, em meados de 2001 foi novamente ampliados os serviços e o Ensino Fundamental de 1º a 4º séries passaram a integrar o portfólio da Empresa,

juntamente com a educação Infantil a partir de 2002.

Ao longo dos vários anos que atua na preparação de alunos para o vestibular, o alto índice de aprovações foi à marca registrada da Empresa, as referidas aprovações foi alcançada em diversos cursos, como por exemplo, Direito, Medicina, Odontologia, Enfermagem, Engenharias, Letras, entre outros, e em Universidade e/ou faculdades renomadas: UFPA, UEPA, UEMA, FACIMP, UFRA, ITPAC, UNITINS, UFOPA, UFPAS, IFPA, PUC, UCG, UTFP, entre outras.

Em 2006 novos desafios ocorreram no Centro Integrado de Ensino Êxito hoje denominado de Instituto de Ensino Êxito, houve mudanças em relação à sociedade entre os irmãos Araújo e buscando se auto firmar e revelar sua marca de sucesso e acima de tudo empreendedorismo, a atual direção da Empresa representados pelo Sr. Marcelo Almeida Araújo, diretor administrativo pedagógico e proprietário e sua esposa Mara do Socorro Ribeiro Araújo, na qualidade de sócia proprietária e vice-diretora desenvolveram suas atividades assumindo em definitivo o cursinho pré-vestibular, bem como abrindo em 2008 uma filial em São Domingos do Araguaia-PA nos níveis de Educação Infantil, Ensino Fundamental 09 anos e o Pré-vestibular (totalizando 160 alunos no ensino regular e 48 no preparatório para o vestibular) com o desafio principal de levar aquela comunidade tão carente de educação, possibilidades e práticas educativas que mudassem o conceito e olhar sobre a relação ensino e aprendizagem, o que ocorreu e vem ocorrendo com o Êxito que a própria marca da Empresa registra.

A partir de 2011 a Instituição de Ensino inovou seus serviços ao firmar a parceria com a REDE PITÁGORAS, bem como implantando os Cursos Técnicos na área de Enfermagem, Estética e Radiologia.

Veja abaixo imagem da fachada da Escola:



Fonte: Acervo Digital Instituto de Ensino Êxito – Fachada da Escola na época do resultado final do vestibular UFFA/2012

7 RECURSOS HUMANOS (DESENVOLVIMENTO)

7.1 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

O diagnóstico de Recursos Humanos foi realizado na Empresa Instituto de Ensino Êxito e seu respectivo setor de RH, na oportunidade foi levantado os dados referentes à organização, funcionamento e políticas do setor, bem como o modo de gestão aplicada.

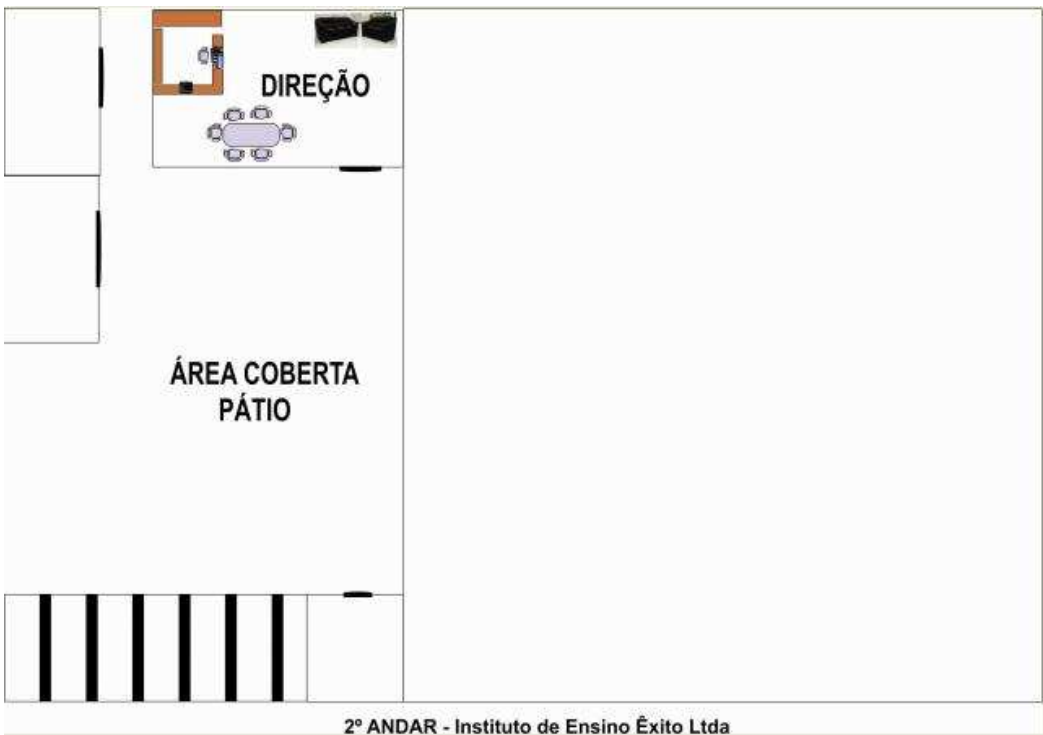
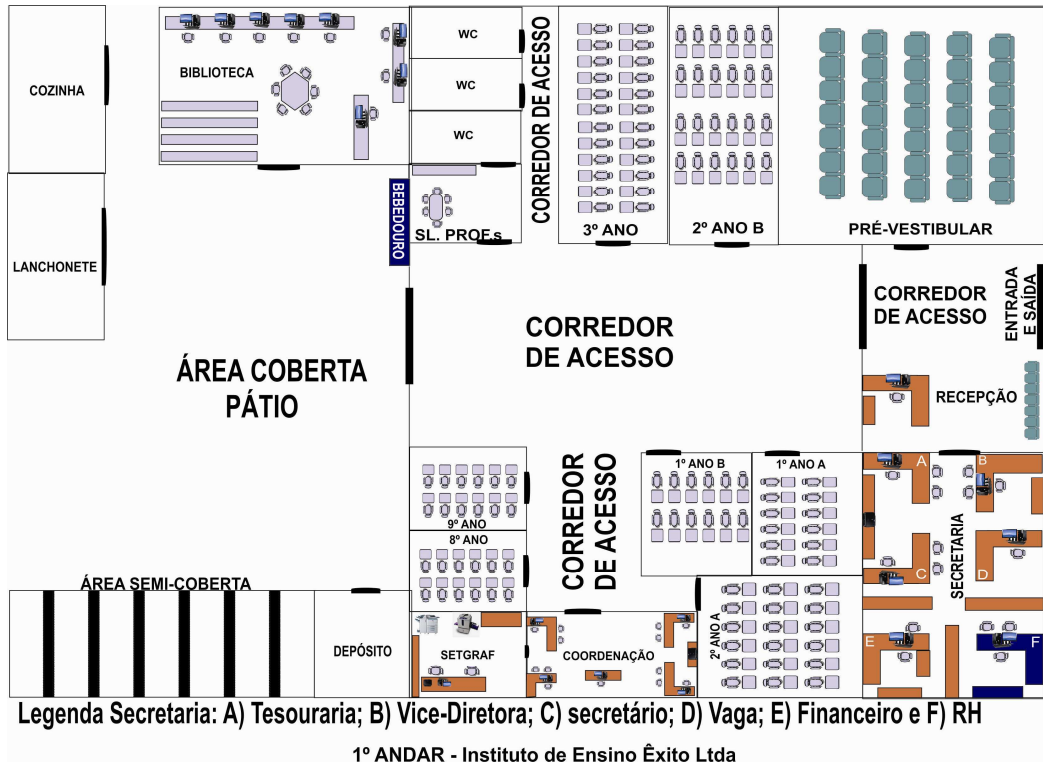
Os dados foram coletados com fontes primárias e secundárias, ora consultando os registros de pessoal na Empresa, ora fazendo entrevista direta com o Diretor da Escola, Marcelo Almeida Araújo, na oportunidade também foi possível uma análise na observação direta como integrante do quadro de funcionários da Escola.

7.1.1 Políticas e organização do setor

O Departamento de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Êxito foi criado recentemente, inicialmente cada setor era responsável por determinada parte do serviço destinado à contratação ou demissão de pessoal, somente a partir deste ano que foi instituído um Departamento próprio e contratado um gerente para a área.

O setor é conjugado, isto é, funciona numa sala da qual é integrada com a Secretaria, Tesouraria, Financeiro, Vice- Direção e o próprio RH, a divisão fica a cargo apenas dos móveis que compõem a estrutura física do ambiente, com tudo conseguiu-se identificar um espaço reservado que serve para atender e tramitar os processos referentes ao RH, em casos excepcionais, se houve necessidade é realizada conferência ou reunião na sala da Direção ou outro ambiente que possa evitar interferência de segundos ou terceiros, bem como que informações sigilosas possam facilmente propagar.

Veja abaixo o layout da Empresa e seus respectivos setores:



Fonte: Desenvolvido por Delaine de Assis Orlando

A Empresa desenvolve suas atividades de acordo com a hierarquia estipulada no subitem 6.1.1.2 que retrata em Organograma a distribuição dos Setores da Empresa e a forma como são interligados estes referidos setores.

O RH realiza suas atividades em conjunto com o contador e a

direção geral da Empresa, é o responsável de coletar todas as informações referentes ao pessoal, organizar e controlar a entrada e saída de pessoal, gerar folha de pagamento, organizar e encaminhar para faturamento o pagamento dos encargos sociais, admitir e demitir pessoal, realizando seleção, recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Atualmente a Empresa possui em seu quadro de pessoal 35 (trinta e cinco) funcionários ativos na matriz, 17 (dezessete) funcionários na filial de S. Domingos do Araguaia, 20 (vinte) funcionários na filial de Marabá (Cidade Nova) e 15 professores com contrato temporário responsáveis de lecionar nos cursos técnicos profissionalizantes, somando as três unidades, o Êxito possui em sua folha de pagamento 64 funcionários, pois 24 destes funcionários prestam serviços nas duas unidades de Marabá, dentre os funcionários somente um é responsável e atua como Coordenadora de Recursos Humanos da Organização, representando o RH 1,56% na totalidade de funcionários.

Visando um maior e melhor desempenho de pessoal e também padronizar os serviços prestados direta ou indiretamente pela Escola, segue abaixo texto extraído na íntegra da Ordem de serviço 01/2012 que trata do Regimento Interno da Organização, instrumento no qual determina as normas políticas e administrativas da Empresa referente ao RH:

ORDEM DE SERVIÇO Nº 01/2012

Os gestores do **INSTITUTO DE ENSINO ÊXITO LTDA**, no uso de suas atribuições legais veem através deste determinar que, a partir do dia **01 de junho de 2012** entrarão em vigor as seguintes normas procedimentais de conduta e comportamentos, como se segue:

- a) Fica estabelecido o uso **OBRIGATÓRIO** do **CRACHÁ** de identificação do funcionário em horário de trabalho e no interior da escola, bem como fora desta quando em serviço ou representação da mesma;
- b) Fica estabelecido o uso **OBRIGATÓRIO** do **UNIFORME** em horário de trabalho e no interior da escola, bem como fora desta quando em serviço ou representação da mesma;
- c) Não será permitido o uso de chapéus, bonés ou viseiras; blusas ou camisas de sobrepôr que não seja visualizado o uniforme. Não

será permitido ainda, o **USO** de **CHINÉLAS, SANDÁLIAS** de **DEDO**, tipo **HAVAIANAS** ou similares por exemplo, exceto em casos necessários;

- d) A **EJEÇÃO DE PENDRIVES** deverá ocorrer depois de ser **REALIZADA** o **ESCANEARMENTO** ou **VARREDURA** com anti-vírus nos mesmos, para **EVITARMOS** a contaminação de equipamento e arquivos. Se esta determinação for descumprida, o funcionário(a) além de estar sujeito a sanções de acordo com a CLT, **ARCARÁ** com as despesas oriundas dos consertos e reparos dos equipamentos;
- e) Está proibido a partir da data acima especificada, o uso dos computadores diversos da escola, bem como os notebooks da mesma, para baixar vídeos, músicas e demais arquivos que possam instalar vírus nos mesmos e que sejam de interesse particular. Tais procedimentos só devem ocorrer com a **PRÉVIA AUTORIZAÇÃO** dos gestores da escola e ainda, em computadores autorizados para este fim;
- f) Cada funcionário deverá utilizar em tempo integral do seu horário de serviço, o **MSN** que será criado para o mesmo, afim de facilitar a comunicação interna entre as unidades Velha Marabá, Cidade Nova e São Domingos do Araguaia;
- g) Não será permitido funcionário (a) exercer atividades de cunho pessoal (que não estejam relacionadas à escola) dentro da escola, tais como: venda de bens e ou produtos de qualquer ordem, estudos e etc. que utilizem o tempo do horário de trabalho do funcionário(a), bem como, necessitem de utilização de bens e materiais da escola;
- h) Não será permitido nenhum tipo de atividade comercial dentro e fora da **ESCOLA**, principalmente em nome da mesma sem autorização prévia dos gestores;
- i) Não será permitido discussões, bate bocas, desecato entre os funcionários(as) e isto se estende aos professores, alunos, pais, familiares e etc. Caso seja necessário esclarecer algo com seu(sua) colega, faça isso de forma profissional e educada ou

- leve sua insatisfação aos gestores para que seja tomada as devidas providências;
- j) O funcionário que ausentar-se da Escola para resolver problemas particulares sem prévia autorização dos gestores, terá o período ausente, registrado para posterior desconto em folha, bem como será advertido, conforme CLT;
 - k) O período para descanso (ou tomar café) é de 15min, e não será permitido a aglomeração de funcionários na cozinha para este fim. Organizem-se no seu Setor para que saia um (01) funcionário de cada vez;
 - l) As **ATIVIDADES EXTERNAS**, serão permitidas apenas aos setores autorizado pelos gestores da escola;
 - m) A partir do dia 01 de junho de 2012 os **VALES**, solicitados pelos funcionários obedecerão a dois pré-requisitos básicos: 1) - Até 30% da remuneração ou vencimento do mesmo; 2) - O vale só será autorizado pelo(a) funcionário(a) do Departamento de Recursos Humanos e caso o Departamento Financeiro da mesma disponibilize do recurso, sempre após o dia 15 (quinze) de cada mês até o limite do dia 25 (vinte e cinco).

*As normas e ordens de serviços previstas e determinadas no presente documento, quando desobedecidas e descumpridas, possibilitará ao funcionário(a) descumpridor(a), penas e sanções de acordo coma CLT-Consolidação das Leis do Trabalho, sendo assim ocasionada **ADVERTENCIA VERBAL, ADVERTÊNCIA ESCRITA, SUSPENSÃO e ATÉ DEMISSÃO**, sendo a última **DESOBRIGADA** das primeiras.*

Fonte: Ordem de Serviços 01/2012 de 30/05/2012: Marcelo Almeida Araújo – Diretor Administrativo e Pedagógico do Instituto de Ensino Êxito Ltda.

As normas e procedimentos acima expostos foram determinados pela Direção da Escola e repassado a cada funcionário(a) em reunião geral, na oportunidade cada funcionário(a) recebeu uma cópia da referida Ordem de Serviço (OS) e assinou documento registrando ciência das consequências caso ocorra o descumprimentos de alguns dos itens OS mencionada.

7.1.2 Aplicação de Recursos Humanos

O RH é o Departamento que integraliza todos os demais departamentos ou setores da Escola, é através do RH que são administrados, organizados, controlados, coordenados, fiscalizados, desenvolvidos e monitorados todo o processo produtivo, funcional, jurídico e administrativo da Empresa.

A Empresa é um organismo, como tal para funcionar precisa que todos os seus órgãos funcionem de forma eficiente e eficaz, principalmente integrado entre si, porque um é a extensão do outro e este trabalho em equipe que irá garantir o sucesso da Empresa ou a sua permanência no mercado em que atua, assim, cabe ao RH através de gerencia e equipe administrativa buscar, repor ou renovar os recursos necessários para o pleno desenvolvimento das funções desempenhadas para manter ativa a Organização, criando mecanismos suficientemente capazes de suprir as carências do setor e inovar quando assim for exigido para o pleno desenvolvimento da Empresa.

7.1.2.1 Análise e descrição dos cargos

No Instituto de Ensino Êxito, atualmente há os seguintes cargos e funções conforme indicados e discriminados abaixo:

- **Direção:** Administrar, controlar, coordenar, organizar e fiscalizar todas as atividades desenvolvidas dentro da Organização; alocar recursos necessários para instalação, manutenção ou ampliação de investimentos na Empresa; representar em juízo ou fora dele os interesses da Empresa e contribuir buscando ou criando as ferramentas precisas para o alcance das metas planejadas a curto, médio ou longo prazo; formulação de normas, regulamentos e adoção de medidas condizentes com os objetivos e princípios propostos; identificar e firmar novas diretrizes quando preciso para garantir que os recursos alocados dentro da organização sejam aplicados corretamente e no prazo estipulado; Elaborar e apresentar plano de trabalho no início de cada ano letivo; Coordenar a elaboração e a implantação do projeto político pedagógico, ou proposta pedagógica e do regimento escolar,

- junto com o vice-diretor e com o coordenador pedagógico; Coordenar as atividades pedagógicas, administrativas e financeiras de acordo com as orientações do conselho escolar e da Secretaria Estadual de Educação; Executar as determinações dos órgãos dos quais a unidade escolar está subordinada; Cumprir e fazer cumprir a legislação vigente e os convênios propostos no projeto pedagógico da unidade escolar; Propor ações que visem à melhoria da qualidade dos serviços prestados; Submeter à apreciação do Conselho escolar as transgressões disciplinares dos alunos, ouvida a coordenação pedagógica e o conselho escolar; Coordenar o processo pedagógico, articulando as ações entre os turnos de funcionamento da unidade escolar; Participar de programas de formação propostos para os coordenadores pedagógicos; criar cargos ou destituir, contratar, demitir ou exonerar pessoal (mão de obra); dar suporte pedagógico ao corpo docente e discente da Empresa; dar suporte físico, material, financeiro, social ou econômico e garantir os recursos indispensáveis para funcionamento dos departamentos, seus respectivos representantes ou coordenadores; difundir e garantir a identidade da Empresa, aos colaboradores diretos e indiretos os objetivos, visão, missão e valores que regem a organização; promover o bem estar e a segurança social dos funcionários assegurando um ambiente adequado de trabalho com condições físicas e de higiene necessárias para trabalhar;
- **Vice-Direção:** Trabalhar em conjunto com a Direção, garantindo a execução das metas propostas para o crescimento da Empresa, exercer todas as atividades inerentes ao cargo na ausência do Diretor de forma a dar continuidade nos trabalhos; deliberar sobre qualquer assunto que exija uma tomada de decisão imediata, porém com o compromisso de repassar os fatos ocorridos e suas possíveis consequências ou não a Direção; criar e desenvolver campanhas ou outros recursos necessários para ampliar a carteira de clientes, quer seja fidelizando ou conquistando novos clientes;

➤ **Coordenação:**

- **Coordenação Geral:** Compete a coordenação geral, coordenador todos os trabalhos desenvolvidos dentro da organização quanto à área funcional, organizacional, administrativa e pedagógica; supervisionar e deliberar quando necessários sobre os conflitos de pessoal, o relacionamento com clientes e demais assuntos inerentes à função; desenvolver projetos pedagógicos ou sociais que contribuam para o desenvolvimento da Empresa; alocar e deslocar as funções dentro de cada departamento assegurando a eficiência e a eficácia que as atividades do setor exijam; coordenar, controlar e fiscalizar os trabalhos pedagógicos; firmar parcerias com as coordenações pedagógicas de cada curso (nível) primando pela qualidade e a padronização dos serviços oferecidos pela Empresa;
- **Coordenação Pedagógica:** Administrar, controlar e fiscalizar as atividades desenvolvidas pelas coordenações dos cursos regulares, livres e profissionalizantes; desenvolver projetos psicopedagógicos que crie e desenvolva rotinas pedagógicas voltadas para o crescimento pessoal e profissional do educando e do educador; acompanhar e monitorar o desempenho periódico dos alunos buscando identificar possíveis falhas na metodologia de ensino e buscando as inovações científicas ou tecnológicas para garantir um resultado positivo; promover a formação continuada dos profissionais da educação na escola e a capacitação dos agentes envolvidos no processo pedagógico; conversar diretamente com os professores sobre o desempenho discente; Acompanhar e avaliar o professor em relação ao que faz e como faz o seu próprio trabalho; assessorar o trabalho do professor (transmitindo sugestões de atividades); descentralizar as decisões a respeito da ação docente; criar situações para a solução dos problemas que surjam no grupo de professores; procurar subsídios que facilitem a ação

- docente; discutir diferentes maneiras de trabalho e comunicando experiências; organizar as condições de trabalho do professor como material de ensino;
- **Coordenação Ensino Fundamental e Ensino Médio:** Coordenar, controlar, monitorar e acompanhar as atividades pedagógicas desenvolvidas pelo corpo docente; desenvolver projetos pedagógicos que contribuam para um melhor desempenho dos discentes; realizar reunião periódica com os pais dos discentes para avaliar os desempenhos, propor novos métodos de ensino ou recursos pedagógicos que assegurem a integração de pais, docentes, discentes e direção; realizar conselho de classe para propor diretrizes sobre o resultado dos desempenhos previstos e realizados pelos alunos; acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação; fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional; promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo; estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que aparecem.
 - **Coordenação Pré-Vestibular:** coordenar, acompanhar e avaliar as atividades desenvolvidas pelo corpo docente e discente; participar das atividades de capacitação e de atualização desenvolvidas na instituição de ensino; participar de grupos de trabalho para o desenvolvimento de metodologia, elaboração de materiais didáticos em conformidade com os cronogramas desenvolvidos pelas Universidades a que se pretende prestar o vestibular; realizar o planejamento e o desenvolvimento das atividades de seleção e capacitação dos profissionais envolvidos no curso preparatório para o vestibular; elaborar, em conjunto com o

corpo docente do curso, o sistema de avaliação do aluno; realizar o planejamento e o desenvolvimento dos processos seletivos de alunos, em conjunto com a coordenação geral e a direção da Escola; acompanhar o fluxo de matrícula dos alunos matriculados no cursos que pretendem concorrer à vaga para ingresso na Universidade; buscar, acompanhar e fiscalizar eventos relacionados ao vestibular, tais como, editais, repescagem, vestibulinho, entre outros e informa ao corpo docente e discente para tomada de decisões pertinentes ao assunto; dar suporte pedagógico aos discentes em época de vestibular incentivando a inscrição em concursos a critério do discente; acompanhar o resultado dos vestibulares e verificar o índice de aprovação e divulgar parecer à direção da Escola; promover eventos de integração de docentes, discentes e a sociedade.

- **Coordenação Cursos Técnico-profissionalizante:** Coordenador, controlar, monitorar e acompanhar as atividades pedagógicas desenvolvidas pelo corpo docente; desenvolver projetos pedagógicos que contribuam para um melhor desempenho dos discentes; realizar reunião periódica com os pais dos discentes para avaliar os desempenhos, propor novos métodos de ensino ou recursos pedagógicos que assegurem a integração de pais, docentes, discentes e direção; realizar conselho de classe para propor diretrizes sobre o resultado dos desempenhos previstos e realizados pelos alunos; acompanhar o professor em suas atividades de planejamento, docência e avaliação; fornecer subsídios que permitam aos professores atualizarem-se e aperfeiçoarem-se constantemente em relação ao exercício profissional; promover reuniões, discussões e debates com a população escolar e a comunidade no sentido de melhorar sempre mais o processo educativo; estimular os professores a desenvolverem com entusiasmo suas atividades, procurando auxiliá-los na prevenção e na solução dos problemas que

aparecem; buscar, identificar e garantir os recursos necessários para a execução do estágio supervisionado dos alunos conforme o grau de evolução em cada módulo que cursar; promover visitas técnicas em empresas ou entidades que correspondam às práticas realizadas pelos cursos técnicos profissionalizantes; orientar e acompanhar os professores, juntamente com a equipe pedagógica, quanto à elaboração da Proposta Pedagógica Curricular, Plano de Curso e a articulação da mesma com a prática social e o mundo do trabalho, mediada pelos conteúdos relativos à sua área de atuação; acompanhar e avaliar o desempenho dos discentes conforme a hierarquia dos módulos que cada curso oferece em sua matriz curricular; promover eventos que contribuam para o crescimento e a formação profissional dos discentes.

- **Financeiro:** Administrar, controlar, monitorar e fiscalizar a movimentação financeira da Empresa quanto à arrecadação de receitas (liquidação de mensalidade), desenvolver e manter uma política dinâmica com os devedores e credores; buscar fornecedores com prazos, preços e a qualidade necessária para atender as necessidades da Empresa; controlar as contas a pagar e a receber manter a contabilidade em dia e evitando percas e danos desnecessários; buscar novas parcerias quando conveniente aos interesses da Empresa de forma ética e responsável; efetuar cotação de preço quando necessário e negociar formas de pagamento; garantir a manutenção e reposição de estoque dos produtos necessários ao bom funcionamentos dos setores da Empresa; efetuar conciliações bancária para liquidação imediata de mensalidade de alunos; fazer ordem de pagamento de folha de pessoal; negociar dívidas e garantir a parceria firmada quando for o caso com fornecedores e distribuidores; buscar e cotar a mão de obra necessária que a Empresa assim o exigir; elaboração e implementação de processos e controles internos para planejamento e previsão

orçamentária e demais atividades inerentes à função,

- **Recursos Humanos:** Compete ao RH o planejamento, recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal; descrição de funções; avaliação de desempenho; remunerações e incentivos; higiene e segurança no trabalho; coletar, organizar e arquivar a documentação e demais instrumentos inerentes à admissão e demissão de pessoal; manter atualizado o cadastro de pessoal; acompanhar e fiscalizar os exames admissional e demissional; promover a formação profissional e desenvolvimento pessoal; análise, controle e auditoria de recursos humanos, controle de acesso de funcionários (entradas e saídas); folha de ponto; folha de pagamento; emitir holerites (contracheque); admissão e demissão; política de salários e promoções; buscar e encaminhar a Direção convênios para promoção e bem estar de pessoal; administrar conflitos e desenvolver métodos climatizar e harmonizar a organização da empresa; repassar à contabilidade dentro do prazo estipulado todas as informações necessárias para fechamento de folha de pagamento e geração das faturas referentes ao encargos sociais e demais obrigações da Empresa.
- **Secretaria:** Compete ao secretário e auxiliar de secretaria conhecer o Projeto Político-Pedagógico do estabelecimento de ensino; cumprir a legislação em vigor e as instruções normativas emanadas da CEE (Conselho Estadual de Educação), SEDUC (Secretaria Estadual de Educação) e 4ª URE (unidade Regional de Ensino de Marabá) que regem o registro escolar do aluno e a vida legal do estabelecimento de ensino; distribuir as tarefas decorrentes dos encargos da secretaria aos demais; técnicos administrativos; receber, redigir e expedir a correspondência que lhe for confiada; organizar e manter atualizados a coletânea de legislação, resoluções, instruções normativas, ordens de serviço, ofícios e demais documentos; efetivar e coordenar as atividades administrativas referentes à matrícula, transferência e conclusão de curso; elaborar relatórios e processos de ordem administrativa a serem encaminhados às autoridades competentes; encaminhar

à direção, em tempo hábil, todos os documentos que devem ser assinados; organizar e manter atualizado o arquivo escolar ativo e conservar o inativo, de forma a permitir, em qualquer época, a verificação da identidade e da regularidade da vida escolar do aluno e da autenticidade dos documentos escolares; responsabilizar-se pela guarda e expedição da documentação escolar do aluno, respondendo por qualquer irregularidade; manter atualizados os registros escolares dos alunos no sistema informatizado; organizar e manter atualizado o arquivo com os atos oficiais da vida legal da escola, referentes à sua estrutura e funcionamento; atender a comunidade escolar, na área de sua competência, prestando informações e orientações sobre a legislação vigente e a organização e funcionamento deste estabelecimento de ensino, conforme disposições do Regimento Escolar; zelar pelo uso adequado e conservação dos materiais e equipamentos da secretaria; orientar os professores quanto ao prazo de entrega do Livro Registro de Classe com os resultados da frequência e aproveitamento escolar dos alunos; cumprir e fazer cumprir as obrigações inerentes às atividades administrativas da secretaria, quanto ao registro escolar do aluno referente à documentação comprobatória, de adaptação, aproveitamento de estudos, progressão parcial, classificação, reclassificação e regularização de vida escolar; organizar o livro-ponto de professores e funcionários, encaminhando ao setor competente a sua frequência, em formulário próprio; comunicar imediatamente à direção toda irregularidade que venha ocorrer na secretaria deste estabelecimento; participar de eventos, cursos, reuniões, sempre que convocado, ou por iniciativa própria, desde que autorizado pela direção, visando ao aprimoramento profissional de sua função; organizar a documentação dos alunos matriculados no ensino extracurricular (Atividades Complementares); fornecer dados estatísticos inerentes às atividades da secretaria escolar, quando solicitado; participar da avaliação institucional, conforme orientações da SEDUC/CEE;

zelar pelo sigilo de informações pessoais de alunos, professores, funcionários e famílias; manter e promover relacionamento cooperativo de trabalho com seus colegas, com alunos, com pais e com os demais segmentos da comunidade escolar; participar das atribuições decorrentes do Regimento Escolar e exercer as específicas da função.

- **Biblioteca:** Compete ao auxiliar de biblioteca organizar, controlar, monitorar, atualizar e fiscalizar o acervo da biblioteca, catalogando livros, revistas, fotos, CDs, DVDs, filmes, vídeos e demais materiais didáticos, paradidáticos e pedagógicos; emitir relatório de entrada e saída do referido material quando for realizado empréstimo para docentes, discentes ou outros funcionários devidamente autorizados; auxiliar os docentes e discentes na busca das informações orientando a localização de forma eficiente e eficaz do material requisitado; realizar e fazer a manutenção do ambiente de forma a garantir a limpeza e a conservação do acervo da biblioteca; promover ações que incentivem os discentes no hábito da leitura ou outras atividades correlacionadas.
- **Setor Gráfico:** Compete ao setor criar, desenvolver e reproduzir toda a atividade gráfica da Escola, como produção e reprodução de provas, simulados, testes vocacionais, folders, banners, cartazes, cartões, convites, cópias de material didático completar e outros recursos que servem de instrumento para execução das ações administrativas, pedagógicas e organizacionais da Empresa.
- **Docentes:** São os responsáveis pela formação pessoal e profissional dos discentes, são construtores de ideias e formadores de opinião de acordo com as disciplinas que ministram e a dinâmica das quais utilizam; desenvolvem o plano de aula em conformidade com o grau de conhecimento que possuem e o material didático adquirido na parceria com a rede Pitágoras no caso dos alunos do Ensino Fundamental até o Cursinho pré-vestibular, e o material didático do IEP no caso dos

cursos técnicos profissionalizantes que são apostilas específicas para formação profissional; responsáveis pela elaboração das questões e os gabaritos das provas, simulados, testes (avaliação complementar) e outros materiais que for necessário para despertar o interesse do discente e aperfeiçoar o desempenho escolar; avaliar o desempenho dos alunos de forma individual e coletiva e em seguida buscar mecanismos para amenizar possíveis dificuldades que limitam o potencial do aluno.

- **Recepção:** Compete ao departamento receber os visitantes e encaminhar ao setor que deseja visitar; apresentar a empresa; informar e esclarecer quaisquer dúvidas apresentadas sobre a empresa ou encaminhá-las para quem possa fazê-lo e assim garantir a satisfação do visitante (cliente); atender telefonemas; transferir e encaminhar a ligação para o setor ou pessoa requisitada; controlar a entrada de visitantes e funcionários; receber e remessar mercadorias, correspondências e documentos quando necessário; realizar atividades rotineiras da empresa, que variam de acordo com o ramo de atividade e o evento do dia.
- **Serviço de Apoio:** Compete ao cargo executar trabalho rotineiro de limpeza geral, espanando, varrendo, lavando ou encerando dependências, móveis, utensílios e instalações para manter as condições de higiene e conservação das partes comuns do edifício; remover o pó de móveis, paredes, tetos, portas, janelas e equipamentos, espanando-os ou limpando-os com vasculhadores, flanelas ou vassouras apropriadas, para conservar-lhes a boa aparência; limpar escadas, pisos, passadeiras e tapetes, varrendo-os, lavando-os ou encerando-os e passando aspirador de pó, para retirar poeira e detritos; limpar utensílios, como cinzeiros e objetos de adorno, utilizando pano ou esponja com água e sabão ou outro meio adequado, para manter a boa aparência dos locais; retirar o lixo e lavar o local; molhar jardins e plantas localizadas na Empresa; limpar o hall de entrada, assim como vidros e portas do mesmo; varrer e lavar a área da fachada da Escola; manter os banheiros limpos

(paredes, espelhos, tapetes, etc.) e fazer a reposição de papel higiênico, papel toalha e sabonete sempre que necessário para garantir a higiene e a conservação do ambiente; vestir luvas para os trabalhos que as exigirem e demais EPIs que for necessário para realização das atividades.

7.1.3 Provisão de Recursos Humanos

Com a era da globalização, da informação, são constantes as mudanças e com elas é cada vez mais concorrida “uma vaga no mercado de trabalho”, porém hoje, as exigências são mais complexas e como tal não basta estar disponível para o trabalho, para ser efetivado precisa se enquadrar no perfil que a Empresa ora necessita.

Aliar talento com competência, sem dúvidas é possibilitar que a Empresa alcance um posicionamento de destaque no meio em que atua isto porque o capital humanos será maior e mais intenso e conseqüentemente isto refletirá positivamente na forma de como será reconhecida no mercado.

O foco mudou, com as mudanças constantes, mais que conseguir ser inserido no mercado de trabalho o problema maior ou um dos principais é manter-se ativo nele, isto porque alguns administradores tem a visão de que a Empresa não precisa se preocupar com a qualificação ou aperfeiçoamento do funcionário, mas que o próprio funcionário que se preocupe com sua postura e aça por merecer o cargo que ocupa, caso contrário há inúmeras pessoas que igualmente buscam e que tem condições iguais ou melhores de desenvolver a função.

No caso do Instituto de Ensino Êxito, não há provisão de RH, quando surge a necessidade, que é buscado, identificado e alocado o profissional com o perfil compatível com os objetivos propostos e que possa agregar valores a Empresa.

7.1.3.1 Recrutamento e seleção

O processo de recrutamento e seleção da Escola é feito de forma precária, isto é, sempre que há necessidade de ser contratado um novo funcionário, é buscado o perfil deste inicialmente no banco de dados da Empresa, utilizando os

currículos ou outros recursos que dispõe, caso não tenha identificado este profissional é buscado em fontes externas como agências de empregos ou outros meios o profissional necessário para completar o quadro funcional da Empresa.

Quando se trata de fontes externas, em alguns casos, a contratação é realizada através da parceria com o SINE – Sistema Nacional de Emprego, que encaminha os candidatos compatíveis com o cargo a ser devidamente ocupado, em outras situações ocorre à contratação por indicação de algum funcionário, agilizando o processo e reduzindo seus custos.

É feito um contato prévio, avaliado o perfil de cada candidato, depois de selecionado e determinada a contratação do candidato ao cargo, é feito os exames de admissão conforme rege a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), bem como demais protocolos que fazem parte das rotinas do RH.

7.1.4 Desenvolvimento de Recursos Humanos

A área de desenvolvimento de pessoal, é de responsabilidade do setor de Recursos Humanos, compete ao responsável do setor criar e implantar mecanismos capaz de desenvolver e de forma estratégica as pessoas dentro da Organização da Empresa.

É preciso desenvolver o indivíduo enquanto profissional, criando e expandido as ferramentas necessárias para identificar, desenvolver, ampliar e destacar a capacidade produtiva e proativa do funcionário, num processo contínuo que envolve:

- Cultura e valores;
- Treinamento e desenvolvimento;
- Avaliação de Desempenho;
- Gestão de Talentos.

Para que seja alcançado o objetivo proposto que é desenvolver não apenas pessoas, mas sim e principalmente talentos, é preciso saber identificar o potencial de cada profissional e aplicar este talento dentro da organização da empresa de forma estratégica, proporcionando cada vez mais condições de crescimento contínuo.

Este crescimento contínuo é possível somente se o Departamento de RH tiver a estrutura devida em todos os seus segmentos, isto é, na parte física,

organizacional, funcional, tecnológica e administrativa.

7.1.4.1 Treinamento e desenvolvimento

Ao ser inserido no quadro funcional ou operacional de uma determinada Empresa, o funcionário precisa conhecer na teoria e na prática todas as competências referentes ao cargo ou função que irá assumir, para isto, a Empresa tem que oferecer ao novo funcionário as ferramentas necessárias de aprendizado para exercer devidamente as funções a que foi contratado.

É preciso que o novo funcionário seja inserido não apenas no quadro funcional da Empresa, mas também na organização como um todo, assimilando a cultura e os valores da Empresa, conhecendo os produtos e serviços que a mesma oferece e assim ter a condição mínima de absorver e contribuir na execução do Plano de Negócios da organização.

É importante também que o novo funcionário conheça a estrutura hierárquica da Empresa e seus diversos departamentos ou setores, conheça a organização de forma sistêmica, identificando cada setor, cada Gerente direto ou indireto, os clientes internos e externos e também a rotina do trabalho do qual assumirá.

No Instituto de Ensino Êxito, quanto ao treinamento e desenvolvimento, não um treinamento de pessoal antes da locação do funcionário na função, o referido funcionário aprende na prática todo o processo que envolve a rotina do trabalho do qual desempenhará dentro da Organização.

7.1.4.2 Remuneração e benefícios

Em relação ao Instituto de Ensino Êxito, o quadro de pessoal é composto por coordenadores, professores, equipe administrativa e equipe de apoio, em cada setor são distribuídos o “pessoal” conforme a necessidade de cada área, bem como de atender aos clientes internos e externos da Empresa.

Para melhor esclarecimento, segue abaixo a relação de pessoal que compõe o quadro funcional da matriz, bem como suas respectivas funções e salários, além destes há também funcionários alocados na Filial de São Domingos do Araguaia e também na Filial localizada em Marabá no bairro Cidade Nova. Outro

fator que mereci destaque são os professores dos cursos técnicos profissionalizantes que trabalham com contrato de prestação de serviços já que as aulas são realizadas por meio de módulos e a maioria é em curto prazo.

TABELA DE CARGOS E SALÁRIOS - IEE

BIBLIOTECA		
FUNCIONÁRIO(A)	FUNÇÃO	SALÁRIO
JOELMA LOPES ALVES	Auxiliar de Biblioteca	663,78
COORDENAÇÃO PEDAGÓGICA		
FUNCIONÁRIO(A)	FUNÇÃO	SALÁRIO
ARLEY SANDRA OLIVEIRA FERREIRA	Coord. Geral	3.234,93
ELIELZIA PEREIRA SILVA	Coord. Cursos Técnicos	1.118,60
HILDEANA DE SOUZA ROCHA	Coord. Ensino Fundamental	1.384,17
JAIRO BELCHIOR FREITAS OLIVEIRA	Coord. Ensino Médio	2.862,25
KEILA SOARES DOS SANTOS	Coord. Pré-Vestibular	2.167,57
WALMIR GOMES DA SILVA	Coord. Pedagógico	4.086,84
EQUIPE DOCENTE		
FUNCIONÁRIO(A)	FUNÇÃO	SALÁRIO
ALEX SOUSA DOS SANTOS	História	1.733,39
ANTONIO ZACARIAS DA S. BANDEIRA	L. Portuguesa	1.183,43
CARLOS ANTONIO N. FARIAS	Química	562,23
DANIELE CEBOLT DA SILVA	Educação Física	1.244,77
DANILO RODRIGUES PEREIRA	Geografia	404,58
ELYSANGELA RAVANI F; CORREA	Química	2.720,63
LEILA MARIA CARDOSO DE BRITO	Geografia	3.397,26
MARCOS ALRELIO R. DE ALMEIDA	Física	3.523,78
MARCOS VINICIUS LIMA SOUZA	Biologia	3.389,79
MESSIAS FRANCISCO SILVA	Filosofia e sociologia	3.244,56
MIRIAN LEILA FARIAS RIBEIRO	L. Portuguesa	880,12
NAIANE SANTANA DE OLIVEIRA	Espanhol	562,23
ROBERIO MELO LIMA	História	1.835,68
RODRIGO BARJONAS DA C. RODRIGUES	Matemática	1.453,07
UARLEI RAFAEL MORAES DA SILVA	Matemática	2.094,81
VIVIAN ALVARENGA MAXIMO	Literatura / Redação	2.428,74
ZAIRA NASCIMENTO DOS SANTOS	Inglês	795,56
RECEPÇÃO		
FUNCIONÁRIO(A)	FUNÇÃO	SALÁRIO
MAURO LOPES ALVES	Recepcionista	857,00
QUEZIA FERREIRA DA SILVA	Recepcionista	622,00
SECRETARIA		
FUNCIONÁRIO(A)	FUNÇÃO	SALÁRIO
DELAINE DE ASSIS ORLANDO	Coord. Financeira	1.000,00
JOSEPH MILHOMEM OLIVEIRA	Auxiliar de Secretaria	933,00
NAYARA DE LIMA SOUZA	Tesoureira	743,66
RITA RIBEIRO DA SILVA	Coord. de RH	1.980,00
SETOR GRÁFICO		
FUNCIONÁRIO(A)	FUNÇÃO	SALÁRIO
MURILO DO NASCIMENTO DE ALENCAR	Aux. de Digitação	910,88
SERVIÇOS GERAIS		
FUNCIONÁRIO(A)	FUNÇÃO	SALÁRIO
MARIA DE FATIMA MOURA SILVA	Aux. De serv. Gerais	622,00
MARIA RAIMUNDA DA SILVA F. OLIVEIRA	Aux. De serv. Gerais	622,00
WENDER FERREIRA DA SILVA	Aux. De serv. Gerais	622,00

Fonte: GFIP – Instituto de Ensino Êxito – Data base Setembro/2012

Alguns salários são variáveis e outros fixos, por exemplo, os dos professores variam de acordo com a carga horária do mês, assim pode aumentar caso o professor efetue uma carga horária maior do que a contratada.

A Empresa não dispõe de nenhum programa de auxílio à educação, bem como não ofereci nenhum plano de carreira, os benefícios existentes são:

1. Convênio Drogaria São Félix (Compras a prazo farmácia);
2. Convênio ASPEB (Desconto em diversas Empresas);
3. Convênio UNIODONTO (Odontológico).

Além dos benefícios acima descritos, a Empresa também possibilita que o funcionário após negociar e ser autorizado efetue compras de bens e serviços à prestação, em nome da Empresa para ser posteriormente descontado em folha de pagamento, como por exemplo, notebooks e tablets que foram financiados para os professores, o valor total do produto é descontado conforme as parcelas negociadas.

7.1.5 Monitoração de Recursos Humanos

Para assegurar o desempenho das funções dentro de cada Departamento da Empresa é preciso que seja efetivado o monitoramento de pessoal, verificando as rotinas e os serviços executados dentro do período proposto, porém este procedimento não ocorre no Instituto de Ensino Êxito, isto é, não foi implantado nenhum processo formal ou informal que possa registrar e relatar as atividades desenvolvidas, possíveis ocorrências do setor e as providências cabíveis para sanar o problema, bem como inovações realizadas para melhorar o referido serviço.

7.1.6 Tópicos emergentes de Recursos Humanos

De acordo com as informações relatadas neste TCC, constata-se que a Empresa não possui um plano de carreira voltado aos seus colaboradores diretos e indiretos, igualmente não dispõe de um sistema capaz de identificar os talentos e a cultura intelectual que integra seu quadro funcional e operacional.

Os cargos e salários são definidos conforme surgem à necessidade e disponibilidade, não há um planejamento prévio das funções e tão pouco

remuneração compatível com as atividades desempenhadas.

7.2 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Ao analisar e ponderar os dados coletados e citados neste diagnóstico constatou-se que a Empresa embora possua um Departamento específico para o setor de Recursos Humanos, no entanto, seu funcionamento é de forma precária devido à inexistência de:

1. Políticas de cargos e salários definidos;
2. Técnicas de captação e seleção de pessoal;
3. Treinamento e Desenvolvimento;
4. Plano de Carreiras;
5. Desenvolvimento de competências e talentos;
6. Programa de Qualidade de Vida de funcionários.

7.3 IDENTIFICAÇÃO DE FORÇAS E FRAQUEZAS

Para melhor análise deste diagnóstico de Recursos Humanos da Escola Êxito Ensino, segue abaixo de acordo a matriz SWOT, as oportunidades e as ameaças em relação aos fatores externos e também os pontos fortes e fracos quanto ao ambiente interno:

AMBIENTE	EXTERNO	<u>OPORTUNIDADE</u>	<u>AMEAÇAS</u>
		<ul style="list-style-type: none"> - Implantação de novos investimentos no mercado local; - Fluxo intenso de pessoal (maior demanda); - Localização (polo comercial da região). 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrada de novos concorrentes; - A demanda é oriunda das grandes metrópoles e exige um serviço com maior qualidade; - Devido à localização o serviços de tecnologia é precário para os clientes internos e externos.
	INTERNO	<u>PONTOS FORTES</u>	<u>PONTOS FRACOS</u>
		<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamento da Empresa no mercado (conceito); - Localização da Empresa; - Estabilidade profissional; - Ambiente (estrutura física). 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de política de cargos e salários; - Ausência de plano de carreira; - Ausência de ações de desenvolvimento de pessoal (treinamento e capacitação);

O maior dilema hoje da Empresa é quanto à gestão de RH, devido à falta de estrutura do setor, é deficiente o atendimento das questões referente à alocação e manutenção da mão de obra existente na organização, o que acarreta em constantes conflitos devido à má comunicação entre departamentos ou inversão de responsabilidades a serem assumidas por departamento “A” ou “B” e assim sucessivamente já que não há discriminação adequada das funções e muitas são realizadas aleatoriamente sem um cronograma específico ou rotina de trabalho.

A falta de comunicação também entre Direção e funcionários, facilita estes conflitos já que as coordenações que são responsáveis de repassar o fatos ocorridos por setor e estes às vezes são distorcidos por causa de questões interpessoais mal resolvidas entre coordenação e colaboradores diretos e indiretos.

7.4 IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DOS PROBLEMAS

Dentre os problemas existentes e gerados na Empresa referente ao Recurso Humano, pode ser determinada como causa a falta de políticas claras e objetivas de cargos e salários, o fato de o funcionário não ter nenhuma perspectiva de futuro dentro da organização já que não há plano de carreira e em grande parte são acumuladas as funções sem a equiparação adequada de salário ou outros benefícios.

A ausência de programas de treinamento, capacitação e aperfeiçoamento de pessoal contribui para os conflitos gerados também, pois as desinformações não permitem haver continuação dos serviços e com isto o resultado final acaba sendo prejudicado.

Outro fator que influencia e contribui diretamente para os problemas ora apresentados, é a ausência de programas ou atividades destinadas ao lazer e integração social dos colaboradores diretos e indiretos da Empresa, ou seja, de atividades que possam facilitar e melhorar convívio entre funcionários de forma mais interativa.

7.5 RECOMENDAÇÕES

Ao coletar todas as informações referentes ao funcionamento do Setor de Recursos Humanos do Instituto de Ensino Êxito, pode ser diagnosticado que dentre os problemas apresentados o principal é a desmotivação de pessoal, isto porque não há políticas definidas de cargos e salários, bem como não há um plano de carreiras e com isto os funcionários não veem nenhuma perspectiva de progresso, de promoção ou algo similar ao permanecer na Empresa.

Outro fator que tem influenciado no resultado dos trabalhos é a falta de um modelo de gestão de pessoal definido, não há um projeto voltado para se tratar das questões de pessoal, toda a seleção, admissão e demissão de funcionário são realizadas de modo aleatório, sem um cronograma que possa assegurar este processo, recentemente que foi criado e desenvolvido um setor próprio para tratar do assunto, mas não há um espaço físico adequado para suprir as exigências do cargo.

Diante dos problemas identificados e a necessidade de uma tomada de posicionamento imediato para reduzir os índices de insatisfação dos funcionários e também o rodízio de pessoal com demissões frequentes, recomendo que a Empresa implante um programa de retenção de talentos na Empresa, que desenvolva e aplique uma política de cargos e salários compatível com as funções desempenhas por cada funcionário, de cada colaborador direto e indireto da Escola, de modo que “os funcionários” sejam motivados a permanecer na Empresa e ter um desempenho eficaz e eficiente de suas respectivas funções.

É preciso que haja a implantação de um sistema de Gestão de Pessoal para cadastrar, organizar, coordenar, administrar e fiscalizar todo o processo que envolve a admissão e demissão de pessoal, um programa do qual seja capaz de gerar relatórios precisos para avaliação de desempenho de pessoal e assim viabilizar um realinhamento das funções ou readequação das competências e talentos do funcionário dentro da Organização.

Que seja desenvolvido um programa de interação e integração de pessoal, com atividades periódicas que possam melhorar o convívio profissional, familiar e social dos funcionários, oferecer, por exemplo, ginástica laboral para que os funcionários possam descontraír e relaxar, melhor servir ou dar condições de suprir as necessidades básicas com convênios ou outros mecanismos melhorando sua qualidade de vida.

E finalmente, seja desenvolvido um Plano de Carreiras dentro da Empresa, identificando as competências e talentos dos funcionários ou desenvolvendo as habilidades precisas para melhor alocar de modo mais eficiente e eficaz, dando condições de crescimento pessoal e profissional ao colaborador.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Empresa possui uma posição de destaque no mercado local, sua atuação tem como marca registrada “a excelência na qualidade de ensino” e como tal precisa oferecer um serviço de qualidade que depende exclusivamente dos talentos e competência alocados em seu quadro de pessoal.

Por se tratar de uma Instituição de Ensino, é bem mais complexa e cobrada a postura dos funcionários, pois toda e qualquer ação tomada de forma indevida irá incidir e refletir nos alunos da escola e dos demais clientes internos ou externos, assim, precisa haver disciplina, harmonia e profissionalismo na hora de tratar de determinados assuntos.

É público e notório os conflitos existentes na Empresa quanto ao pessoal, contudo, ainda há condições de se reverter este quadro, e conseguir alcançar o ponto de equilíbrio para o funcionamento da Empresa com estratégias específicas, ao aplicar recurso suficientemente, capaz de identificar e desenvolver talentos, bem como de implantar ações para “valorizar o capital intelectual” de que a Empresa dispõe, será possível mudar a cultura que ora se apresenta e assim melhorar os valores éticos e morais que a Empresa tem como norteador e que na prática tem sido distorcido.

É primordial que seja efetuado um realinhamento de pessoal e suas respectivas funções, que também haja equiparação salarial de acordo com as competências que a função exige e assim, o funcionário seja motivado em além de se manter na Empresa também desenvolver com maior dedicação suas responsabilidades enquanto funcionário. O maior patrimônio hoje que uma Empresa pode dispor é o seu capital intelectual, saber reconhecer e valorizar este capital será o grande diferencial que permitirá um posicionamento de forma positiva no mercado ao qual está inserida.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília. Novo Exame Preocupado da Avaliação de Desempenho. Revista de Administração, São Paulo, 18(2), abr/jun/1983.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2ª edição, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, 1999, 2002, 2003

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1978.

Dessler, 2003

Fletcher, 2001

Fonte: **ACERVO DIGITAL INSTITUTO DE ENSINO ÊXITO** – Fachada da escola na época do resultado final do vestibular UPA/2012

Fonte: **ORDEM DE SERVIÇO 01/2012 de 30/05/2012** – Marcelo Almeida Araújo – Diretor Administrativo e Pedagógico do Instituto de Ensino êxito Ltda.

LUCENA, Maria Diva de Salete. Planejamento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1992.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos, do Operacional ao Estratégico**. São Paulo. Futura, 2006.

NASCIMENTO, Mano Kedma. Treinamento: uma necessidade indiscutível. Recursos Humanos, São Paulo, n.7, Ano IV, p.97-100, ago/1989.