

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

O49g Oliveira, Jennyfer Alves de  
A gestão funcional e gerencial em uma empresa privada do Setor Calçadista na cidade de Patos, PB [manuscrito] : / Jennyfer Alves De Oliveira. - 2014.  
36 p.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2014.  
"Orientação: Prof. Msc. Igor Martns, CCEA".

1. Gestão funcional. 2. Colaboradores. 3. Gestão gerencial.  
4. Gestão de pessoas. I. Título.


21. ed. CDD 658.314

Jennyfer Alves de Oliveira

**A GESTÃO FUNCIONAL E GERENCIAL EM UMA EMPRESA PRIVADA DO  
SETOR CALÇADISTA NA CIDADE DE PATOS**

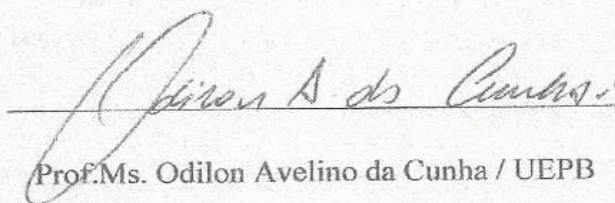
Trabalho de Conclusão de Curso de  
Graduação apresentado a Universidade  
Estadual da Paraíba, em cumprimento à  
exigência para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Aprovado em 28/07/2014



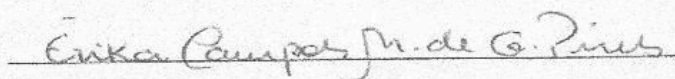
Prof.Ms. Igor Martins / UEPB

Orientador



Prof.Ms. Odilon Avelino da Cunha / UEPB

Examinador



Prof. Esp. Erika Marinho Pires / UEPB

Examinadora

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAIBA-UEPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
CAMPUS VII GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Jennyfer Alves de Oliveira**

**A GESTÃO FUNCIONAL E GERENCIAL EM UMA EMPRESA PRIVADA DO  
SETOR CALÇADISTA NA CIDADE DE PATOS/ PB**

**Patos, 2014**

**Jennyfer Alves de Oliveira**

**A GESTÃO FUNCIONAL E GERENCIAL DE UMA EMPRESA PRIVADA DO  
SETOR CALÇADISTA NA CIDADE DE PATOS/PB**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado a Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador: Igor Martins**

**Patos, 2014**

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo identificar a percepção dos colaboradores de uma empresa calçadista da cidade de Patos/PB, quanto ao modelo de gestão adotado pela organização. Utilizou-se como parâmetro para buscar as respostas a esse objetivo o quadro posposto por Albuquerque (2002) que demonstra as características distintivas entre os modelos funcional e gerencial sobre a perspectiva de gestão, traduzido para um questionário voltado à realidade da empresa. A metodologia utilizada nessa pesquisa foi um estudo de caso em uma empresa calçadista de Patos, onde se realizou um levantamento quantitativo. O instrumento de coleta de dados foi um questionário com perguntas fechadas e em escala, aplicado a uma amostra de 15 colaboradores, a fim de avaliar como os mesmos são assistidos e tratados pela organização. Dentre as questões elaboradas na presente pesquisa observou-se um bom equilíbrio entre as afirmativas, onde a maior parte delas apresentaram um posicionamento de concordância em relação as opiniões obtidas pelos respondentes, e a outra parte um posicionamento de discordância que teve pouca disparidade em relação a concordância. Os dados extraídos da pesquisa permitiram concluir que a empresa atua de forma vertical, com modelo de gestão mais tradicional, necessitando alinhar algumas políticas de recursos humanos a uma realidade mais moderna, valorizando os colaboradores, com uma gestão mais participativa.

**Palavras – Chave:** Gestão Funcional; Colaboradores; Gestão Gerencial.

## ABSTRACT

The present study aims to identify the perceptions of employees of a footwear company in the city of Patos / PB, as the management model adopted by the organization. Was used as a parameter to find the answers to this goal the box postponed by Albuquerque (2002) demonstrates that the distinguishing features between the functional and managerial models on the management perspective, translated into a questionnaire focused on the reality of the company. The methodology used in this research was a case study in a footwear company Ducks, where he conducted a quantitative survey. The data collection instrument was a questionnaire with closed questions and scale, applied to a sample of 15 employees in order to assess how they are treated and assisted by the organization. Among the issues elaborated in this study there was a good balance between the affirmative, where most of them had a placement agreement regarding the opinions obtained by the respondents, and the other party to a position of disagreement that had little disparity in agreement. The data extracted from the survey showed that the company operates vertically, with more traditional management model, some policies need to align human reality to a more modern resources, valuing employees, with a more particip management.

**Key – Words:** Functional management; employees; Managerial management.

## **LISTA DE SIGLAS**

GP.....Gestão de Pessoas

AC.....Administração Científica

AP.....Administração de Pessoal

ARH.....Administração de Recursos Humanos

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1-</b> Gestão Funcional versus Gestão Gerencial	19
<b>QUADRO 2-</b> Resumo Tipológico da Pesquisa	23

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b> - As ordens e atividades do trabalho sempre vêm da minha chefia	24
<b>GRÁFICO 2</b> - As atividades exercidas na empresa são analisadas como geradoras de desafios.	24
<b>GRÁFICO 3</b> - As normas e rotinas da empresa são bem claras e definidas.	25
<b>GRÁFICO 4</b> - Existe boa comunicação entre os funcionários dentro da empresa.	26
<b>GRÁFICO 5</b> - A empresa possibilita ascensão profissional para todos os cargos.	26
<b>GRÁFICO 6</b> - A empresa contrata seus funcionários impulsionando a permanência dos mesmos na empresa.	27
<b>GRÁFICO 7</b> - Todos os direitos trabalhistas são cumpridos pela empresa.	27
<b>GRÁFICO 8</b> - Na empresa posso dar meu ponto de vista e minhas ideias comumente é aceita.	28
<b>GRÁFICO 9</b> - O trabalho desempenhado pelos funcionários tem o devido reconhecimento pela empresa.	28
<b>GRÁFICO 10</b> - A empresa busca capacitar seus funcionários para o melhor desempenho profissional.	29
<b>GRÁFICO 11</b> - A empresa oferece um bom plano de cargos e salários.	29



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1. Conceito de Gestão de Pessoas.....	10
2.1.1 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: Administração Científica.....	12
2.1.2 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: Escola das Relações Humanas .....	13
2.1.3 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: Relações Industriais .....	14
2.1.4 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: Administração de Recursos Humanos .....	14
2.1.5 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas 15	
2.2. Novo Modelo de Gestão de Pessoas.....	16
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>21</b>
3.1. Tipo e o local de Pesquisa .....	21
3.2. População e Amostra .....	21
3.3. Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados .....	21
3.4. Tratamento e Análise dos Dados .....	22
<b>4. RESULTADOS E DISCURSÕES.....</b>	<b>24</b>
4.1. Dados relacionados à Estrutura Organizacional.....	24
4.2. Dados relacionados à Relações de Trabalho .....	25
4.3. Dados relacionados à Política de Recursos Humanos .....	28
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>33</b>
<b>ANEXO A – Roteiro de Questionário Adaptado.....</b>	<b>36</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A atual Gestão de Pessoas (GP) que ouvimos falar recentemente demorou muito para começar a enxergar o indivíduo e colaborador da organização como um parceiro organizacional, como um capital intelectual da organização.

Historicamente as pessoas vêm sendo vistas e tratadas pelas organizações apenas como um insumo, um recurso ao lado dos materiais e financeiros; como um simples empregado o qual deveria ser administrado para o melhor desempenho organizacional.

A seleção de pessoal visa solucionar dois problemas básicos nas empresas: Adequação do homem ao cargo e a eficiência e eficácia do homem no mesmo. Analisando-se esses dois fatores, resolvemos escrever sobre o perfil do candidato que as empresas buscam no mercado de trabalho hoje.

Liderança, coordenação de equipes, planejamento, criatividade, inovação e experiência são alguns dos requisitos básicos exigidos hoje pelas empresas para recrutar o candidato na intenção de adequá-lo a vaga. É bem normal ouvir falar sobre competitividade, concorrência e isso tem atormentado dia após dia a população de estudantes que estão sendo inseridos no mercado de trabalho e profissionais de todas as áreas que precisam cada dia entrar em disputas acirradas na tentativa de se inserir no mercado de trabalho, por outro lado, estão as empresas, que para se destacar dentro de uma sociedade capitalista precisam ter e manter em seu quadro, profissionais da mais alta qualidade que atuem de forma eficaz para gerar recursos.

Um dos maiores desafios é encontrar pessoas capazes de exercer, com excelência, a função a que se propõe. Isso tem feito com que grande parte das organizações estejam atentas às lideranças natas e quando essas não estão ao seu alcance, as companhias precisam trabalhar os gestores para que eles possam ter uma atuação que leve as equipes a tão desejada alta performance. Administrar pessoas não é fácil, isto porque, em uma equipe existem divergências de opiniões, culturas e ideias. Conseguir gerir tudo isto e manter um alto grau motivacional exigido pelas empresas é uma tarefa árdua e desgastante, enfrentada pelo gestor.

A gestão de pessoas deve ocorrer a partir da visão integrada das pessoas e de questões fundamentais como: as expectativas sobre as relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a pessoa quer da empresa e o que esta quer de seu pessoal, perfis e tipos de personalidade, grupos, equipes, lideranças, processos de cooperação,

competição, apatia, cultura organizacional, valores, questões éticas, entre outros aspectos ligados à vida social (FRANÇA, 2011, p. 4).

Desse modo é de vital importância constatar que as pessoas que trabalham nas empresas são, na verdade, muito mais do que meros recursos, pois delas dependem os resultados da organização. Se, por um lado, são considerados como empregados por força da legislação trabalhista, por outro, são eficazes cooperadores que atuam nos distintos níveis do processo decisório.

“Os novos tempos estão a exigir novos modelos de Gestão e, conseqüentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas.” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 312).

Essa nova GP vem para revelar às organizações a importância de valorizar e reconhecer os seus colaboradores, mostrando uma nova forma de gerir, atendendo a essa nova perspectiva de gerenciar a satisfação conjunta das necessidades sociais e psicológicas de seus colaboradores, bem como passar a reconhecê-los como fornecedores de conhecimentos, habilidades e capacidades e conseqüentemente seu relativo desenvolvimento e sucesso decorrente dessa nova prática.

Muito tempo e estudos se passaram para se chegar a esse novo termo “Gestão de Pessoas”, estudos esses baseados nos esforços de Frederick W. Taylor, o pai da administração científica; Henri Fayol, o formulador da doutrina administração; Henry Ford, o pioneiro da indústria automobilística e Ludwig Von Bertalanffy, o formulador da teoria geral dos sistemas; que contribuíram para um longo processo evolutivo na forma de assistir e tratar as pessoas (MOTTA e VASCONCELOS, 2006; MAXIMIANO, 2008).

A escolha do tema surgiu após observar a existência de vários colaboradores não serem tratados nas organizações como algo importante para o desenvolvimento da mesma. Assim surgiu o seguinte questionamento: **Qual a percepção dos colaboradores de uma empresa calçadista da cidade de Patos/PB, quanto ao modo de gestão adotado, sob a perspectiva da diferenciação entre o modelo funcional e gerencial?**

Partindo do problema exposto, o objetivo geral desta pesquisa é: “Identificar qual a percepção dos colaboradores de uma empresa calçadista da cidade de Patos/PB, quanto ao modelo de gestão adotado pela organização”.

Tomaram-se os seguintes objetivos específicos como meios para atingir o geral: Analisar qual o modelo de gestão de pessoas é utilizado pela gerencia sob a perspectiva dos colaboradores; identificar qual o modelo à organização assume sob a perspectiva da

diferenciação funcional e gerencial; Verificar se fica claro na percepção dos colaboradores a forma como a organização aborda a gestão de pessoas.

De acordo com a concepção abordada anteriormente a respeito da existência de vários colaboradores não serem tratados nas organizações com a devida importância, viu-se a necessidade de analisar o papel das pessoas em uma organização privada, para que, por meio desta, seja possível demonstrar se essas pessoas são vistas apenas como um simples recurso ou como um capital intelectual para a organização.

Desta forma despertou-se a necessidade de um estudo que aborde essa nova percepção de gestão que favoreça um melhor reconhecimento e tratamento do contribuinte como um parceiro para a organização privada, no intuito de adicionar informações a respeito da melhor forma de gerir o capital humano para atingimento dos objetivos almejados tanto pessoal como profissionalmente em uma organização particular.

Como também contribuir para melhorar o planejamento das ações visando uma redução de tratamentos inadequados para com o capital humano, visto que o mesmo é essencial para funcionamento e crescimento de qualquer organização seja ela pública ou privada como o estudado.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente estudo busca analisar através da nova visão de Gestão de Pessoas, à participação e importância das pessoas nas organizações de forma indispensável para o desenvolvimento efetivo da mesma.

Nos tópicos a seguir, serão expostos o conceito de gestão de pessoas e seu respectivo processo evolutivo, como também as devidas explicações da necessidade de se desenvolver um atual modelo de gestão.

### **2.1. Conceito de Gestão de pessoas**

Atualmente as expressões mais corriqueiras utilizadas para identificar as maneiras de como tratar as pessoas nas organizações é concomitantemente chamada de administração de Recursos Humanos, e a expressão Gestão de Pessoas vem tentar substituir isto.

Essas pessoas constituem o principal ativo da organização. Portanto, prioriza-se a necessidade de tornar as organizações mais responsáveis e atentas a seus funcionários. Pois é por causa disso que organizações bem sucedidas estão visualizando que só podem crescer, prosperar e manter seu prosseguimento se estiverem adequadas e aprimorar ou valorizar o retorno sobre os investimentos de todos os companheiros que representam a organização, principalmente dos funcionários. Mas em decorrência dessa possível mudança, a Administração de Recursos Humanos (ARH), deixou de ser somente um setor dentro da empresa que cuidava das folhas de pagamentos, férias, desligamentos e etc. Passando-se assim a fazer parte do todo da organização, deixando de ser também um centro de custos para ser um centro de resultados.

Nos dias de hoje, podemos notar que a ARH é um processo minuciosamente repartido. Nas palavras de Ulrich (2000), o RH passou finalmente a ter novas perspectivas de sucesso empresarial. Sendo que atualmente representa uma área digamos estratégica, tendo assim que ser considerado pelo que faz e não pelo o que representa atualmente. A ARH traz resultados positivos que enriquecem o valor da empresa para clientes, investidores e funcionários.

Enfim, depois de ter feito uma breve apresentação de assuntos que diz respeito ao tema na visão sistêmica de diversos autores, entendo que: Gestão de Pessoas seria por sua

vez, o ato de cuidar de pessoas, ou seja, gerenciar pessoas. Já os Talentos e Potenciais Humanos seriam as pessoas que tem competências e habilidades árduas, e que são identificadas na empresa por meio de resultados obtidos e por meio de medição de desempenho adquirido dentro da própria empresa.

Entretanto, é importante ressaltar que cada empresa pode e deve adotar a sua Estratégia para Gestão de Pessoas com a finalidade de conseguir maneiras de identificação de talentos e potenciais humanos existentes na empresa, fazendo com que não se preocupem com esses aspectos, mas sim, se atentem aos resultados obtidos.

Para Neto (2002), o potencial humano pode ser observado e analisado por duas principais maneiras: Agregar maior grau de complexidade às competências que o indivíduo já possui e adquirir novas competências. No entanto, observa-se que se o empregado tem esse potencial, fica mais fácil de observar e analisar as maneiras possíveis de agregar competências ao indivíduo propriamente dito.

Caracteriza-se uma evolução da área que no passado era conhecida como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. E atualmente vêm popularizando-se como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão de Capital Humano. Contudo a expressão Gestão de Pessoas substitui Administração de Recursos Humanos que ainda é analisado como um processo em que as pessoas trabalham nas organizações apenas como recursos.

Pois, que diversos estudiosos da Gestão de Pessoas buscam fundamentar que os empregados ou funcionários que trabalham nas organizações são vistos como cooperadores ou parceiros.

Vale ressaltar que com o desenvolvimento da Administração Científica e o desenvolvimento de um mercado cada vez mais competitivo, ter alguém que saiba extrair o que há de melhor de uma equipe, a partir de metas claras e bem divulgadas, é condição essencial para por em prática toda a oferta e revolução de que a Gestão de Pessoas possa proporcionar.

Está paralelamente a importância da liderança a este conceito de Gestão de Pessoas. Especialistas apontam o desenvolvimento da carreira como forma de garantir maior comprometimento dos funcionários e, conseqüentemente, melhores resultados. Nesse sentido, os investimentos na qualificação dos colaboradores e a criação de oportunidades ou desafios nos ambiente de trabalho também são características fortes para que a gestão de pessoas se solidifique e cresça cada vez mais.

O melhor remédio para enfrentar o mercado é investir em novas práticas de gestão. Isto se aplica quando as empresas começam a perceber que uma das enormes dificuldades dentro das organizações e, por conseguinte as quedas nos resultados constituíam procedidas das dificuldades com relacionamentos. Entenderam que careciam se desligar de um passado em que o mercado era monopolista e uma cultura de chefes, para investir mais na mudança de estilo dos gestores.

É importante frisar que Gestão de Pessoas é uma atividade que deve ser vista como um trabalho que permitirá as empresas atingirem seus objetivos estratégicos com maior efetividade.

Os assuntos referentes a essa alteração de nomenclatura, são devido ao fato de que o termo de Administração de Recursos Humanos é muito limitado, pois implica a uma percepção das pessoas que trabalham na organização como meros recursos. Por essa razão alguns dos defensores da GP procuram nomear esses colaboradores da organização não mais como empregados ou funcionários, mas sim como um cooperador ou parceiro.

### **2.1.1 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: Administração Científica**

A princípio uma das premissas que estimularia só depois o desenvolvimento da valorização dos colaboradores com a atual abordagem, iniciou-se com o surgimento do movimento da Administração Científica (AC) por Frederick W. Taylor, que buscava a partir desta uma fundamentação científica para as atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo.

“A teoria da Administração Científica é uma teoria da gestão surgida no advento do século XX, que assumia como objetivo essencial à maximização da eficiência das organizações, de uma forma geral, e da eficiência do trabalho, em particular.” (SANTOS, 2008, p. 57).

Para Gil (2012) Administração Científica surgiu devido:

Taylor, com base em observações diretas, feitas em oficinas, concluiu que, de modo geral, os operários produziam muito menos do que poderiam produzir. A partir daí, desenvolveu seu sistema de Administração Científica. Do ponto de vista técnico, esse sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido. Todavia,

o taylorismo pretendeu ser algo mais. Ele envolvia uma verdadeira revolução mental por parte dos empregados e empregadores, que deveriam abandonar a luta pela repartição do produto do trabalho em favor da coordenação de esforço para aumentar esse lucro (GIL, 2012, p. 18).

Outra contribuição para a AC veio de Henri Fayol, com a formulação da doutrina administrativa conhecida por fayolismo que determinava aos subordinados uma capacidade técnica embasadas nos princípios de: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Henry Ford, o pioneiro na indústria automobilística também contribuiu para o movimento da AC, para ele, reduzir o custo na produção aconteceria se a mesma produzisse em grande quantidade e com suporte de tecnologias que propiciassem uma maior produtividade dos operários. Ele também assegurava que os funcionários deveriam trabalhar de forma especializada, onde cada um desempenharia a mesma tarefa; com melhores condições de remuneração e reduzida jornada de trabalho para acrescer na produtividade dos trabalhadores.

A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e ocupante constituem a unidade fundamental da organização (CHIAVENATO, 2006, p. 3).

### **2.1.2 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: Escola das relações humanas**

O psicólogo americano Elton Mayo, em suas experiências desenvolveu o movimento da valorização das relações humanas embasadas na importância de se considerar os fatores psicológicos e sócios na produtividade.

Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica da Western Electric, no distrito de Hawthorn, em Chicago, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho (GIL, 2012, p.19).



Em consequência a essa experiência e as outras que se sucederam referentes a estes fatores citados anteriormente, começou-se a valorizar as relações humanas no trabalho; onde determinados termos como: liderança, motivação, comunicação dentre outros, passaram a fazer parte dessa Administração de pessoal (AP). Essa importância relacional de trabalho foi adotada com mais frequência nas empresas de maior porte e complexidade, onde as relações eram direcionadas mais para a impessoalidade gerando consequências desfavoráveis para a AP.

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (GIL, 2012, p.19).

### **2.1.3 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: Relações Industriais**

O período posterior à segunda guerra mundial foi marcado por constante crescimento do poder sindical da classe trabalhadora. Este cenário proporcionou significativas mudanças na AP das organizações, restringindo as ações das pessoas pela abordagem legal e disciplinar.

Devido a esse aumento da força sindical, as empresas viram a necessidade de negociação com os representantes trabalhistas, como também a preocupar-se com melhores condições de trabalho e a conceder benefícios aos seus funcionários; alterando assim pela necessidade, a estrutura da AP, passando de setor pessoal para departamento das relações industriais.

“O movimento das relações industriais expandiu-se a partir da década de 50. Cabe considerar, entretanto, que essas mudanças na administração de pessoal ocorreram em virtude do fortalecimento das organizações sindicais.” (GIL, 2012, p. 20).

### **2.1.4 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: Administração de recursos humanos**

Na década de 60 iniciou-se a utilização do termo Administração de Recursos Humanos (ARH) em substituição aos termos: Administração de Pessoal e Relações Industriais.

Atualmente muitas empresas mantem em suas instalações um departamento de recursos humanos, porem muitas vezes em busca de interesse para demonstrar que a empresa atende as características de modernidade.

O surgimento da ARH foi devido à introdução dos conceitos que deram origem a teoria geral dos sistemas à gestão de pessoas.

A Teoria Geral dos Sistemas tem origem nos estudos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy (1901-1972). Ele verificou que certos princípios de algumas ciências poderiam ser aplicados a outras, desde que seus objetos pudessem ser entendidos como sistemas, fossem eles físicos, químicos, sociais, psicológicos etc. Isto fez com que ciências tidas como completamente estranhas entre si, em virtude de sua especialização, passassem a ser vistas sob uma óptica integradora. Por outro lado, alguns cientistas passaram a desenvolver uma Teoria Geral dos Sistemas que evidenciasse as semelhanças entre as ciências. Essa preocupação iniciou-se no âmbito da Física e da Biologia, passando para as Ciências Sociais, notadamente para a Administração (GIL, 2012, p.20 a 21).

De todas essas ciências que utilizaram o conceito da teoria dos sistemas, foi a Administração que mais parece ter sido beneficiada com a mesma; sendo que a ARH pode ser observada como uma AP fundamentada em um enfoque sistêmico.

### **2.1.5 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos: Gestão de Pessoas**

Desde meados da década de 80, as empresas vêm lidando com fortes desafios tanto do ambiente externo quanto interno.

Internamente elas viam e tratavam os funcionários como insumos a serem administrados apesar de todas as transformações que as cercava; também externamente as organizações vinham sofrendo desafios sejam nos conceitos de GP, na produção e nas práticas de gerenciamento; abordando também a globalização, competitividade, avanços tecnológicos, aproximação do processo de decisão à base operacional (descentralização do processo decisório) e dentre outros fatores.

Segundo Mascarenhas (2008, p. 56) pode-se conceituar como: “a mobilização, a orientação, o direcionamento e administração do fator humano no ambiente organizacional”.

A gestão de pessoas é conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Mas também é um fenômeno contemporâneo que tem sido alvo de grande interesse, não apenas do setor acadêmico, bem como do setor empresarial, visto que, sofrem no cotidiano de suas práticas organizacionais as consequências desse fenômeno. Isto, porque existe uma distância considerável entre a teoria e a prática da gestão de pessoas (BOSQUETI, 2009).

Assim pode se contrastar que essa nova terminologia deve ser totalmente aplicada nas organizações, em vista que o empregado é de fundamental importância para a organização, e o seu reconhecimento e valorização propiciam para um melhor desenvolvimento e desempenho pessoal e profissional. Por esse motivo averigua-se que algumas empresas tendem a reconhecer seu funcionário como parceiro que participa ativamente na organização em vista de que eles estão intimamente ligados à organização principalmente em suas atividades especializadas.

## **2.2. Novo Modelo de Gestão de Pessoas**

Segunda Dutra o modelo de Gestão nos ajuda a enxergar a realidade em seu contexto e diversidade:

Para atuarmos sobre a gestão de pessoas, necessitamos permanentemente compreendê-las. Para compreendê-las em toda a sua extensão e profundidade, utilizamos uma lente. O modelo de gestão é uma lente que nos ajuda a enxergar a realidade em sua totalidade e complexidade, descortina o invisível, ou seja, as relações ou situações subjacentes a nossa compreensão, das quais temos notícias apenas por seus efeitos (DUTRA, 2012, p. 41).

Ao analisar a questão da gestão de pessoas nas organizações podemos observar que elas abordam esse assunto de forma equivocada em relação a atual situação da organização, propiciando a efeitos negativos indesejáveis e interrompendo a análise das causas do insucesso. Devido a constante ocorrência dessas situações tem movido ao aumento da descrença de existir um conjunto de instrumentos e ferramentas capazes de dar suporte a gestão de pessoas.

“Um modelo de gestão que ofereça suporte não somente para a compreensão da realidade, mas também para a construção de diretrizes e instrumentos que assegurem uma gestão coerente e consistente no tempo, é fundamental para reverter esses quadros.” (DUTRA, 2012, p. 41).

O modelo de gestão indicado aborda como premissas as “ideias-força” embasadas nos fundamentais autores sobre a gestão de pessoas nas décadas de 80 e 90 e nos aprendizados das empresas que se formaram em modelos de sucesso.

Esse termo “ideias-força” constitui em importâncias implícitas no conceito ou prática na gestão de pessoas, sendo resumido em: desenvolvimento mútuo, que consiste no dever de a gestão incentivar e desenvolver condições imprescindíveis para a relação mútua entre a empresa e as pessoas; a satisfação mútua, que consiste em proporcionar a satisfação da empresa e das pessoas, através da disposição dos objetivos estratégicos daqueles, relacionados a vida pessoal destes; e por ultimo a consistência no tempo, onde a gestão deve firmar parâmetros no tempo para que no mundo cada vez mais agitado as pessoas e empresa possam se posicionar nos diferentes tempos e argumentos dessa realidade.

As premissas vêm para auxiliar o pensamento dando suporte para a constituição de um novo modelo de gestão de pessoas, buscando transformar o antigo modelo em um mais atual atendendo as contemporâneas exigências internas e externas.

Para Dutra (2012) é necessário um novo modelo de gestão, conforme:

Por que o modelo utilizado até aqui tem suas bases formadas na administração científica, em que as pessoas são vistas como responsáveis por uma atividade ou um conjunto de atividades ou funções. Essa visão das pessoas tem sido responsável por distorções na análise e na interpretação da realidade organizacional, gerando instrumentos, processos, metodologias inadequadas para atuar sobre essa realidade (DUTRA, 2012, p. 52).

A 1º premissa esta relacionada com a atenção voltada para o desenvolvimento em vez do controle. Na teoria taylorista, a gestão de pessoas estava voltada para o controle das pessoas, quer dizer que, os métodos e políticas para a gestão de pessoas têm foco no controle, implicando um papel passivo do individuo na organização. Mas a realidade da empresa foi necessitando de uma maior participação das pessoas, incentivando um papel mais ativo. No instante em que as empresas e as pessoas começarem a ver-se como parceiras de seus desenvolvimentos, teriam o enfoque no desenvolvimento e não no processo.

A 2ª premissa aborda a importância do foco no processo em vez de foco nos instrumentos, onde um processo mais flexível, simples e claro na gestão é de fundamental importância para uma gestão mais efetiva. Sendo que essas características não são essenciais na gestão, mas sim desenvolvidas nos processos. O processo cria uma visão de realidade e de seus obstáculos, desenvolvendo comprometimento e responsabilidade.

Na 3ª premissa refere-se do interesse no conciliado em vez do foco no interesse da organização. Busca conseguir a satisfação simultânea da empresa e das pessoas, em vez de atingimento do interesse da empresa. Os modelos tradicionais não conseguem ser tão dinâmicos estabelecendo posições mais rígidas e burocráticas. Os modelos modernos indicam um equilíbrio de relação recíproca entre os indivíduos e a empresa para uma efetiva gestão.

Na 4ª premissa estabelece atenção no modelo integrado e estratégico em vez de um modelo desestruturado entre si. Nas maiorias das empresas na realidade não há interação entre as pessoas, e hoje é muito raro pensar-se em uma gestão desarticulada da outra. Os modelos tradicionais estimulam uma visão segmentada de cada processo ou prática, e os modelos contemporâneos busca incentivar uma gestão como um todo unido, claro, flexível e firme para o alcance dos objetivos pessoas e organizacionais.

“Como vimos, até aqui o modelo de gestão deve oferecer um conjunto de conceitos e referências que nos ofereçam a um só tempo, condições de compreender a realidade organizacional e os instrumentos para agir nessa realidade a fim de aprimorá-la.” (DUTRA, 2012, p. 52).

Tradicionalmente o modelo mais adotado pelas empresas para gerir estes colaboradores era baseado na gestão por cargo, onde os processos eram abordados e analisados dentro de suas especialidades, percebidos e delimitados dentro de suas respectivas áreas; as decisões ocorriam verticalmente com centralização de poder; ou seja, era orientado para a função e centrado na sua própria realidade.

Com todos esses avanços e aumento da competitividade as empresas começaram a entender que precisavam alterar essa forma de gerir, passando a preocupar-se mais com esse importante ativo da organização. As empresas passaram a incorporar esse novo modelo de gestão baseado em competências, no qual surge para auxiliar a ampliação empresarial e habilitar os cooperadores da empresa através do mapeamento de competências para o atingimento de eficiência no desempenho de suas funções.

Em uma adaptação do quadro proposto por Albuquerque (2002), são demonstradas as principais diferenças entre o sistema de gestão funcional e o sistema de gestão gerencial, do qual se originaram as categorias de análise dessa pesquisa:

QUADRO 1 - Gestão Funcional versus Gestão Gerencial

CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS		MODELO	
		ESTRATÉGIA DE CONTROLE FUNCIONAL	ESTRATÉGIA DE GESTÃO GERENCIAL
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	Estrutura da organização	Altamente hierarquizada; separação de “quem pensa” e “quem faz”.	Horizontalizada e com chefias intermediárias; junção do fazer e pensar – empowerment.
	Organização do trabalho	Trabalho repetitivo e monótono.	Trabalho gerador de desafios.
	Realização do Trabalho	Individual.	Em equipe.
	Sistema de controle	Ênfase em controle explícito do trabalho.	Controle implícito pelo grupo.
,RELAÇÕES DE TRABALHO	Política de Emprego	Foco no cargo, emprego a curto prazo.	Foco na carreira flexível e emprego de longo prazo.
	Nível de educação e formação requerido	Baixo nível de Tecnologia e especialização.	Alto, com intensivo uso de tecnologia.
	Relações empregado-empregador	Independência.	Independência, confiança mútua.
	Relações com sindicatos	Confronto baseado na divergência de interesses.	Diálogo buscando a convergência de interesses.
	Participação dos empregados nas decisões	Baixa, decisões no topo da pirâmide organizacional.	Alta, decisões tomadas em grupo.
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	Contratação	Contrata para um cargo ou um conjunto especializado de cargos.	Contrata para uma carreira longa na empresa.
	Treinamento e Desenvolvimento	Visa o aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o funcionário para futuras funções.
	Carreira	Carreiras rígidas e especializadas, de pequeno horizonte e amarradas a estrutura dos cargos.	Flexíveis, de longo alcance, com permeabilidades entre diferentes carreiras.
	Salarial	Focada na estrutura de cargos e grande diferenciação entre eles.	Focada na posição na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre os níveis.
	Incentivos	Incentivos individuais.	Foco no resultado e incentivos grupais.

Fonte: Adaptado de Albuquerque (2002).

O quadro adaptado de Albuquerque busca demonstrar a diferenciação entre os modelos de gestão; um baseado em cargos, que envolve a estratégia de controle funcional, em que o padrão apresenta uma estrutura mais hierarquizada, com foco no cargo e em curto prazo e com baixa participação dos funcionários na tomada de decisões; visa o

aumento do desempenho na função atual, gerando incentivos individuais. O outro aborda as competências, que envolve a estratégia de gestão gerencial, em que o modelo apresenta uma estrutura mais horizontalizada, com foco na carreira flexível e emprego de longo prazo com alta participação dos funcionários nas tomadas de decisões; visa preparar os funcionários para futuras funções, focando nos resultados e incentivos grupais.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia é o percurso por meio do qual o pesquisador concretiza a sua investigação. Neste método serão esclarecidas as questões de como a pesquisa foi realizada, através da resposta dos seguintes pontos: qual o tipo de estudo; onde fazer; com quem fazer; com que fazer; como fazer; como analisar e quando fazer.

“A metodologia tem como função mostrar a você como andar no “caminho das pedras” da pesquisa, ajudá-lo a refletir e instigar um novo olhar sobre o mundo: um olhar curioso, indagador e criativo.” (SILVA; MENEZES, 2005).

#### **3.1. Tipo e o local de Pesquisa**

A pesquisa foi do tipo descritiva, com abordagem quantitativa e estudo de caso. Foi realizada com os contribuintes de uma empresa privada do setor calçadista na cidade de Patos-PB, durante o período de março de 2014.

#### **3.2. População e Amostra**

A população compreendeu 30 colaboradores que se encontravam na empresa durante o período de realização da pesquisa. A amostra foi composta por 15 colaboradores.

Para fazer parte da amostra foi necessário:

- ❖ Que o contribuinte, esteja na empresa no período da pesquisa;
- ❖ Que o contribuinte, esteja na empresa no período mínimo de dois anos;
- ❖ Que o contribuinte, concorde e aceite participar da pesquisa.

#### **3.3. Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados**

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário destinado aos colaboradores, contendo perguntas objetivas que fora elaborado de acordo com os objetivos propostos pelo estudo. O questionário foi composto por perguntas fechadas e em escala de 1 a 5; sendo que 1, determina discordância total; 2, discordância parcial; 3, não discorda nem concorda; 4, concordância parcial e 5 concordância total. O questionário direcionado aos



contribuintes foi composto por 11 questões. Esses dados foram coletados junto a esses contribuintes da referida empresa privada, estabelecendo um prazo de um dia para a entrega do mesmo respondido.

### **3.4. Tratamento e Análise dos Dados**

Os dados coletados mediante questionário foram analisados, estudados e descritos no referido projeto, de maneira quantitativa com o intuito de gerar um maior número de informações necessárias a respeito do objetivo do estudo, para daí demonstrar como na nossa contemporaneidade os colaboradores são assistidos e tratados e conseqüentemente gerar discursões subsequentes, analisadas a literatura pertinente ao estudo.

A pesquisa quantitativa envolve a coleta sistemática de informação numérica, normalmente mediante condições de muito controle, além da análise dessa informação utilizando procedimentos estatísticos (POLIT e HUNGLER, 2005).

A técnica de análise utilizada é a estatística descritiva que consiste em métodos numéricos e gráficos para mostrar os padrões de comportamento dos dados, para resumir a informação contida nesses dados e para apresentar a informação de forma conveniente.

A estatística descritiva consiste na coleta, análise e interpretação de dados numéricos através da criação de instrumentos adequados e tem como objetivo descrever e analisar determinada população, sem pretender tirar conclusões de caráter mais genérico (ROESCH, 1999).

O procedimento utilizado para o tratamento e análise de dados da pesquisa é a tabulação, através do Microsoft Office Excel 2007, utilizado na contagem e para extrair a porcentagem desses dados, no sentido de facilitar a análise numérica dos mesmos; a análise que está ligada essencialmente ao cálculo de medidas, cuja intenção principal é descrever o fenômeno; e a representação gráfica dos dados numéricos também foi utilizada, pois possui extrema importância estabelecendo uma representação geométrica e descrição de resultados pelos diversos sistemas estatísticos, contribuindo para clareza dos resultados.

Vergara (1997) fala que o tratamento dos dados é a seção do projeto da pesquisa que se baseia na explicação de como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que essa escolha para o tratamento é o mais adequado aos propósitos do estudo e os objetivos da pesquisa somente serão obtidos com a coleta, o tratamento e, em seguida,

com a interpretação dos dados, procurando certificar com isso a ligação entre objetivos e as formas de atingi-los.

A análise e o tratamento dos dados são métodos da análise que estão intimamente alistados, o que impede de identificar onde termina a fase da análise e se inicia a da interpretação.

A seguir mostra-se o resumo tipológico da pesquisa:

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
<b>Abordagem</b>	<b>- Quantitativa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os resultados são expressos sempre através de valores numéricos.</li> </ul>
<b>Tipo da Pesquisa (enfoque)</b>	<b>- Descritiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos.</li> </ul>
<b>Método</b>	<b>- Estudo de Caso</b>
<b>Técnicas de Coleta de Dados</b>	<b>- Pesquisa de Campo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnica: Questionário</li> </ul>
<b>Ambiente da Pesquisa</b>	<b>- Ambiente de Campo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>O pesquisador coleta os dados no meio onde ocorre o problema.</li> </ul>
<b>Técnica de Análise</b>	<b>- Estatística descritiva</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>É a parte da estatística referente à coleta e tabulação de dados</li> </ul>

**Quadro 02:** Resumo Tipológico da Pesquisa

**Fonte:** Elaboração própria (2013)

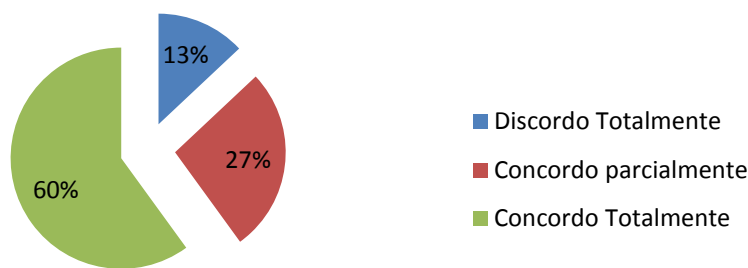
O quadro acima descreve as categorias quanto ao referido estudo, apresentando a sua abordagem adotada, o tipo de pesquisa empregada, o método utilizado, as técnicas de coletas de dados, o ambiente de pesquisa e a técnica de análise; alistando seus respectivos significados.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A caracterização da amostra deste estudo foi obtida a partir de categorias como: Estrutura Organizacional; Relações de Trabalho; Política de Recursos Humanos.

Os gráficos a seguir demonstram a análise quantitativa da pesquisa apresentados em forma de números naturais (frequência) e porcentagem. As questões relativas ao nível de concordância que não aparecem são as que não receberam nenhuma referência no questionário.

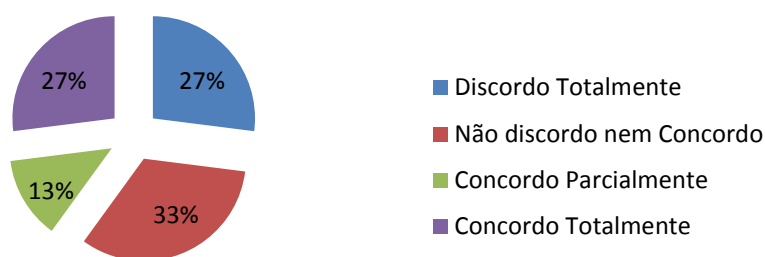
##### 4.1. Dados relacionados à Estrutura Organizacional.



**GRÁFICO 1** – Distribuição da amostra segundo ordens de comando.

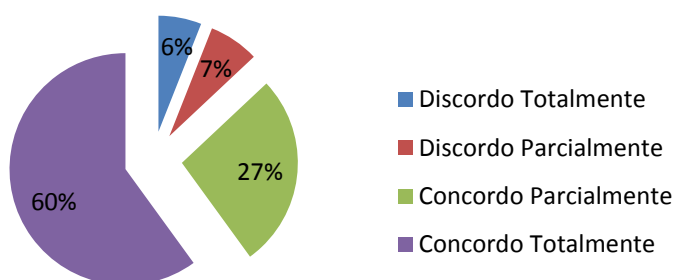
Podemos afirmar de acordo com o gráfico acima que existe um maior número de colaboradores que concordam que as ordens e as atividades do trabalho vêm da mesma chefia, comprovando que a empresa atua de uma forma de comando de gestão mais vertical e linear, típicas de estruturas tradicionais e burocratizadas.

O resultado encontrado corrobora com os que os autores Motta e Vasconcelos (2006) descrevem como organizações centralizadas e funcionais, com linhas hierárquicas muito bem definidas e o comando estritamente focado na chefia.



**GRÁFICO 2** – Distribuição da amostra segundo nível motivacional.

Podemos observar através do gráfico que apesar do posicionamento favorável de concordância dos colaboradores ter sido considerável, os mesmos não se sentem estimulados pela empresa, ou motivados a auto estimulação; fato este nítido ao analisar que 27% discordam desta afirmação e 33% terem ficado sem posicionar-se, comprovando que a empresa não deixa claro que busca estar motivando-os a auto superação através de atividades geradoras de desafios.

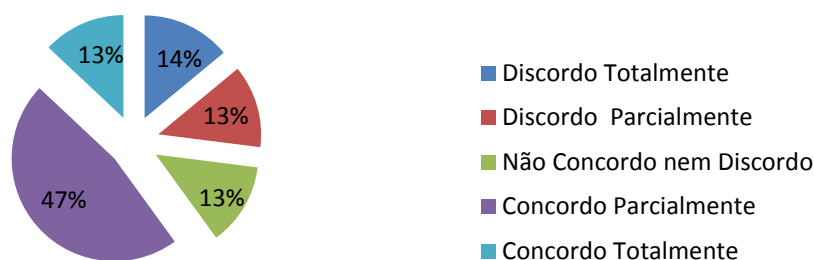


**GRÁFICO 3** – Distribuição da amostra segundo preceitos organizacionais.

Podemos inferir de acordo com os dados obtidos no gráfico que a empresa em questão trabalha de forma bem clara e definida em relação as suas normas e rotinas, repassando as mesmas de forma satisfatória para com seus contribuintes. Mais uma vez denotando aspectos de uma organização pautada em modelos voltados a eficiência plena dos processos, idealizado nos preceitos burocráticos weberianos, que pregava a definição plena dos manuais, normas e procedimentos institucionais (CHIAVENATO, 2009; MOTTA e VASCONSCÉLOS, 2006; MAXIMIANO, 2008).

Partindo deste pressuposto a grande categoria aqui determinada por “Estrutura Organizacional”, adaptada de um estudo de Albuquerque (2006), leva a identificar a organização como uma instituição que usa o modo funcional de gestão na perspectiva de seus colaboradores.

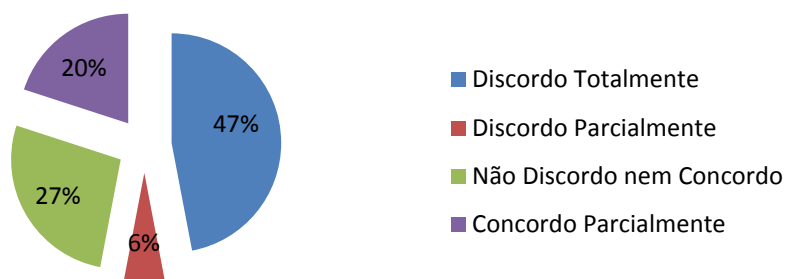
#### **4.2 Dados relacionados à Relações de Trabalho.**



**GRÁFICO 4** – Distribuição da amostra segundo comunicação organizacional.

Desta forma através dos resultados encontrados apresentados no gráfico podemos constatar que apesar das discordâncias, o percentual de uma boa comunicação prevalece, mostrando que existe uma comunicação saudável dentro da empresa.

Mas a clara divergência mostra que os aspectos comunicacionais, apesar de um contexto considerado razoável, poderia ser melhor observado, pois como diz Tavares et al. (2005) afirmam que a sobrevivência organizacional plena esta diretamente vinculada ao bom fluxo da informação, e que a comunicação fragmentada já não satisfaz mais.



**GRÁFICO 5** – Distribuição da amostra segundo ascendência profissional.

Observa-se que apartir dos dados encontrados que a empresa não estimula de forma clara uma ascensão profissional para todos os níveis, verificando-se isto através da comprovação do percentual de discordância ter se sobressaltado, totalizando quase metade dos respondentes, enquanto um percentual considerável (27%) nem opinião formada sobre o tema tinham.

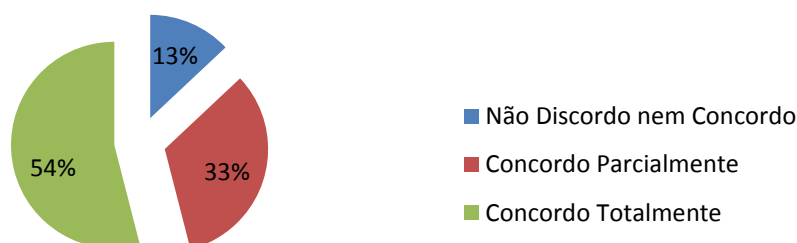
O resultado desta categoria vai de encontro com o que diz Pantaleão (2005, p. 6), explicando que as empresas “[...] precisam propiciar um ambiente de motivação e produtividade, eliminando as incoerências e distorções que possam causar desequilíbrios salariais ou a insatisfação das pessoas”.



**GRÁFICO 6** – Distribuição da amostra segundo retenção funcional.

Desta forma de acordo com o gráfico acima notamos que a empresa não busca estimular a permanência do contribuinte na mesma, visto que, os percentuais que mais se destacaram foram o de discordância total e o de não discordo nem concordo, que mostra pelo menos a não identificação de políticas institucionais neste sentido.

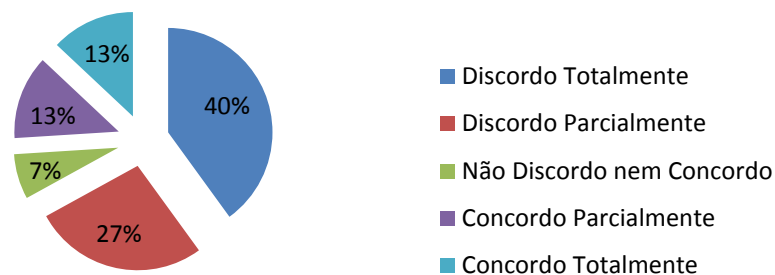
A troca e mudança dos quadros funcionais nas organizações demanda custos no que tange ao treinamento de novos colaboradores, enquadramento destes com as políticas e cultura organizacional, gastos inerentes ao recrutamento de novos funcionários, mostrando assim que buscar manter seus quadros traz benefícios para a organização (MONTANA e CHARNOVE, 2008).



**GRÁFICO 7** – Distribuição da amostra segundo atribuições trabalhistas.

Ao analisar estes dados podemos constatar que a empresa cumpri sim com todas as obrigações trabalhistas, explicito isto no percentual de concordância que se destacou em relação aos demais.

O resultado corrobora com o discurso de Cunha (2009), que afirma a necessidade de um bom planejamento trabalhista para a redução dos custos empresariais e até mesmo para a adequação da empresa à legislação em vigor, algo que pode evitar muitas surpresas desagradáveis no futuro.

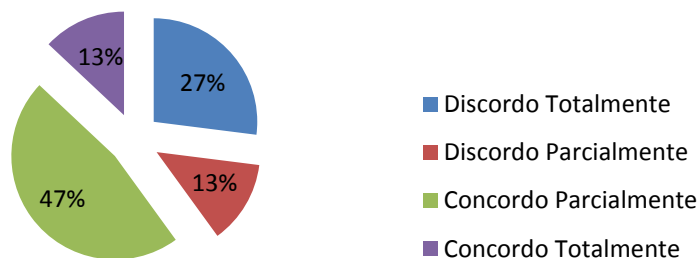


**GRÁFICO 8** – Distribuição da amostra segundo participação funcional.

Através destes dados obtidos verificamos que a empresa em questão não incentiva a participação do funcionário tanto para analisar o seu ponto de vista para determinado assunto quanto receber suas sugestões para auxílio na tomada de decisões.

O resultado desta subcategoria, somado as outras apresentadas na grande categoria denominada “Relações do Trabalho”, convergem mais uma vez para logica funcional burocrática de gestão apresentada por Albuquerque (2006), na perspectiva dos funcionários da empresa estudada.

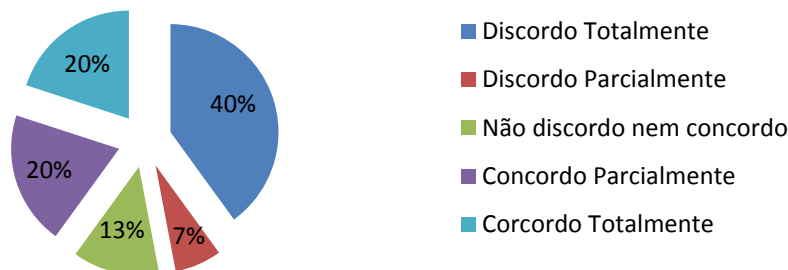
#### 4.3 Dados relacionados à Política de Recursos Humanos.



**GRÁFICO 9** – Distribuição da amostra segundo reconhecimento funcional.

Com isso conseguimos averiguar que mais da metade dos funcionários concordam que seus trabalhos desempenhados na empresa tem o devido reconhecimento pela mesma, mas se a outra metade não concorda segue-se com o ideal da falta de uma política bem definida a este tema.

É quase uma unanimidade na academia que fatores motivacionais estão relacionados ao reconhecimento dos colaboradores, muito mais importantes do que as recompensas monetárias (MAXIMIANO, 2008; MOTTA e VASCONCELOS, 2009; MONTANA e CHARNOVE, 2006).



**GRÁFICO 10** – Distribuição da amostra segundo capacitação profissional.

Desta forma constata-se que o maior percentual de ocorrência foi o de desacordo total de capacitação dos funcionários para um melhor desempenho profissional, constatando que a empresa não busca esta capacitando seus contribuintes, e mesmo as assertivas em relação a esta categoria mostra a inconsistência e falta de divulgação por parte dos gestores em relação a capacitação e desenvolvimento de competências, típico de organizações clássicas e que buscam por mão de obra teoricamente qualificada para não gastar com treinamentos.

Maximiano (2008) afirma que ações de desenvolvimentos constantes são primordiais para o melhor desempenho do corpo colaborativo, e conseqüentemente o resultado organizacional. Organização que não se atentam para a melhoria continua do seu corpo colaborativo perdem cada vez mais espaço e competitividade podendo causar desestímulo e falta de interesse dos atuais e possíveis candidatos aos seus cargos.



**GRÁFICO 11** – A empresa oferece um bom plano de cargos e salários.

Após observar estes dados podemos demonstrar que oferece um razoável plano de cargos e salários em vista que o percentual de concordância tem se destacado com maior ênfase.



Apesar de um percentual positivo nesta categoria, a organização precisa alinhar suas políticas de recursos humanos a uma dinâmica de motivação e desenvolvimento de carreira, adequando assim seu contexto a era de empregabilidade que vivemos nos dias de hoje.

De uma forma geral, concordando com a perspectiva de França (2011), a Administração de Recursos Humanos tem o desafio de conhecer e integrar elementos do ambiente externo. Os vetores são alta velocidade, qualidade e produtividade, qualificação contínua, emprego com vínculos de fidelidade transitória, entre tantos outros. A nova concepção da administração da empresa alinhada à gestão estratégica de recursos humanos, inserida no contexto externo, é proposto por Albuquerque (1992). Os elementos que compõem esta nova concepção são: valorização do trabalho humano, atração e manutenção de pessoas, motivação e mobilidade, crescimento funcional, incentivos de base grupal, políticas integradas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar o modelo de gestão adotado por uma empresa privada do setor calçadista da cidade de Patos/PB, para com o gerenciamento funcional, através da diferenciação entre o modelo gerencial e funcional de acordo com a percepção dos colaboradores.

Conforme os dados coletados referentes ao modelo de gestão adotado pela organização, podemos afirmar segundo a percepção dos colaboradores que a empresa em questão atua de uma forma de comando de gestão mais vertical, tradicionalista e burocrática, baseado na amostra funcional para com o regimento de seus colaboradores.

A partir daí fica clara a necessidade de alinhar algumas políticas de recursos humanos a uma realidade mais moderna, na qual o corpo colaborativo é mais valorizado e a gestão participativa levada a um estágio mais avançado. Não há dúvidas que os modelos tradicionais e rígidos tem seu valor em determinados contextos, mas valorizar o capital intelectual não necessariamente significa diminuir o controle, o uso de técnicas administrativas podem encontrar um ponto de equilíbrio para um melhoria no ambiente de trabalho, sem comprometer a escolha por um desenho linear baseado na eficiência organizacional e na estrutura formal.

Algumas possíveis limitações que a pesquisa apresentou foi o receio dos colaboradores em responderem as questões por medo de represálias e consequências negativas futuras advindas de suas respostas; a difícil disponibilidade dos mesmos para responder o questionário e conseguir adequar um horário em que fosse mais viável para realização da pesquisa;

Sugere-se um melhor aprofundamento quanto à realidade do mercado de calçados na cidade de Patos e relacionar ao modelo funcional de gestão aqui detectado, pois pode ser um padrão deste nicho. Pesquisas de cunho qualitativo também podem expor melhor as particularidades do modelo de gestão e perspectivas de mudanças.

## REFERENCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. A Gestão Estratégica de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002.

ALVARENGA NETO, R. C. D. **Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas.** 2002 (Mestrado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.

BOSQUETTI, M. A.. **Gestão de Pessoas, Estratégia e Performance Organizacional:** Um estudo internacional de multicasos. 251 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

CHIAVENATO, I. Administração Geral e Pública: **Série Provas e Concursos, Teoria e mais de 500 Questões e Gabarito.** Ed. Elsevier. Revista gráfica: Irênio Silveira Chaves. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:  
<http://books.google.com.br/books?id=uhU9a2W0M6EC&pg=PA94&dq=escola+das+re+la%C3%A7%C3%B5es+humanas&hl=pt-BR&sa=X&ei=L0SbUrzUNcutsASnzYGYAQ&ved=0CDsQ6wEwAg#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 01/12/2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 9ª Reimpressão.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e Relações de Trabalho:** como reter talentos na organização. – 6. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999d.

CUNHA, Rodrigo Giotri da. **Planejamento trabalhista: esse desconhecido.** Disponível em <<http://www.socejur.com.br>>. Acesso em 18 de junho de 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e perspectivas.** 1. Ed. – 10. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** 1. Ed. – 6. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. Ed. – 12. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

GORGE, T. Milkovich & John, W. Boudreau. **Human Resource Management**. Burr Ridge, Ill., Irwin, 1994, p. 3.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, Patrick; CHARNOVE, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Thomson, 2006.

PANTALEÃO, Sérgio Ferreira. **Administração de Cargos e Salários: método prático para implantação do Plano**. São Paulo: Maph, 2005.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos da pesquisa em enfermagem**. 3. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, A. J. R. **Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos**. Ed. Escolar. ; Cap. II, A evolução do pensamento em Gestão, 2008. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=63U8axvG8V0C&pg=PA459&dq=setor+privado-gest%C3%A3o+de+pessoas&hl=pt-BR&sa=X&ei=3DObUpTOK5XesASeqYCAAQ&ved=0CGEQ6wEwBg#v=onepage&q=setor%20privado-gest%C3%A3o%20de%20pessoas&f=false>. Acesso em: 01/12/2013.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e Elaboração de Dissertação**. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005, p. 138. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3439.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3439.pdf). Acesso em: 06/01/2014

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada as estratégias de negócios** – 5. Ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 312. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=y3EOjSfZNkC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+pessoas&hl=pt-BR&sa=X&ei=5jjUUr3qAcyMkAeqooCICA&ved=0CFwQ6AEwBTgK#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20pessoas&f=false>. Acesso em: 13/01/14.

TAVARES, R. S. de A. ; FRANÇA, A. C. L. ; GOUVEA, M. A. ; TAVARES, C. M. . **A influência do planejamento da Comunicação Organizacional no processo de desenvolvimento da Comunicação Interna Integrada.** In: 1o Encontro ESPM de Comunicação e Marketing: A Mídia e o Consumidor do Futuro, 2005, São Paulo. 1o Encontro ESPM de Comunicação e Marketing: A Mídia e o Consumidor do Futuro, 2005. v. 1.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA**

Título da Pesquisa:

**A Gestão Funcional e Gerencial em uma Empresa Privada do Setor Calçadista na Cidade de Patos**

Esta pesquisa será realizada como parte integrante de um artigo científico do curso de administração da UEPB (Universidade Estadual da Paraíba), e tem como objetivo medir sua percepção em relação à gestão funcional e gerencial em uma empresa privada do setor calçadista.

**PARTE I – Analisar a Concepção Gerencial sobre o Papel das Pessoas em uma Organização privada do Setor Calçadista na cidade de Patos**

1. Assinale com um “X” de acordo com a escala abaixo o seu nível de concordância com as variáveis listadas no quadro.

	<b>1 – Discordo Totalmente</b>	<b>2 – Discordo Parcialmente</b>	<b>3 – Não discordo nem concordo</b>	<b>4 – Concordo Parcialmente</b>	<b>5 – Concordo Totalmente</b>
1	As ordens e as atividades do trabalho sempre vêm da minha chefia				1 2 3 4 5
2	As atividades exercidas na empresa são analisadas como geradora de desafios.				1 2 3 4 5
3	As normas e rotinas da empresa são bem claras e definidas.				1 2 3 4 5
4	Existe boa comunicação entre os funcionários dentro da empresa.				1 2 3 4 5
5	A empresa possibilita ascensão profissional para todos os cargos.				1 2 3 4 5
6	A empresa contrata seus funcionários impulsionando a permanência dos mesmos na empresa.				1 2 3 4 5
7	Todos os direitos trabalhistas são cumpridos pela empresa.				1 2 3 4 5
8	Na empresa posso dar meu ponto de vista, minhas ideias sem medo de represálias.				1 2 3 4 5
9	O trabalho desempenhado pelos funcionários tem o devido reconhecimento pela empresa.				1 2 3 4 5
10	A empresa busca capacitar seus funcionários para o melhor desempenho profissional.				1 2 3 4 5
11	A empresa oferece um bom plano de cargos e salários.				1 2 3 4 5