

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JACQUELINE DA SILVA SOARES

**BARREIRAS ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE
GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
SETOR TÊXTIL, LOCALIZADA EM JOÃO PESSOA.**

**JOÃO PESSOA - PB
2015**

JACQUELINE DA SILVA SOARES

**BARREIRAS ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE
GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
SETOR TÊXTIL, LOCALIZADA EM JOÃO PESSOA.**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido e apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba, campus João Pessoa, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a Dra. Célia Cristina Zago

Coordenação do curso: Prof^a. Dra. Helen Silva
Gonçalves

**JOÃO PESSOA – PB
2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S689b Soares, Jacqueline da Silva.

Barreiras encontradas na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas: estudo de caso em uma empresa familiar do setor têxtil localizada em João Pessoa./ Jacqueline da Silva Soares. – João Pessoa: UFPB, 2015.
53f.:il.

Orientador: Prof. Dra. Célia Cristina Zago.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão de pessoas. 2. Modelo de gestão. 3. Mudanças e barreiras. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658.3(813.3)(043.2)

Folha de Aprovação

JACQUELINE DA SILVA SOARES

**BARREIRAS ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE
GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO
SETOR TÊXTIL, LOCALIZADA EM JOÃO PESSOA.**

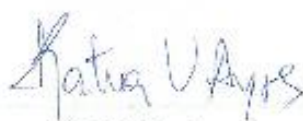
Trabalho de Curso Aprovado em: 25 de fevereiro de 2015.

Banca Examinadora



Prof.ª Dra. Célia Cristina Zago

Orientadora



Prof.ª Kátia Ayres

Examinador

Dedico esta pesquisa à minha família que sempre esteve ao meu lado, me incentivando e acreditando em mim. A minha mãe que nunca poupou esforços para minha educação. Ao meu amado esposo Marcos Vinicio Pimenta Filho, por sua dedicação e cuidado. Amo muito vocês.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por seu amor incondicional, pois sempre estive comigo nos momentos mais difíceis. És meu tudo.

À minha família, que é à base de tudo em minha vida. Minha mãe que é mãe e pai, e com muitos esforços sempre cuidou de seus filhos para nos possibilitar sermos o que somos hoje.

Ao meu esposo, pelo carinho, compreensão, amor, dedicação e por me fazer a mulher mais feliz do mundo.

À professora Dr^a Célia Cristina Zago, por sua competência e por sua dedicação, sempre orientando de forma carinhosa e atenciosa, ajudando a conduzir meus esforços para a conquista de mais essa etapa. Sem suas orientações não teria sido possível. Obrigada.

Aos meus amigos do Curso de Administração 2010.2, Fábio Batista, Luciana Lacerda, Ligia Nunes, Talles Franco, Anderson Vittet, Patricia Müllher, Augusto César, Jamerson e Rodrigo, as aulas se tornaram mais agradáveis porque vocês estavam lá.

Aos amigos de fé, que sempre estiveram comigo contribuindo no renovo de minhas forças.

A todos os professores, que deixaram um pouco de seus conhecimentos conosco e nos ajudaram para formação de mais uma administradora.

Aos meus colegas de trabalho, por todos os momentos de risadas mesmo em situações difíceis. Vocês moram no meu coração.

Às minhas gestoras, Adeane Nunes e Claudiane Anjos, pelo apoio que sempre me deram, pelo carinho e compreensão para que esse trabalho fosse realizado.

A todos, que oram e torcem por mim.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

(Charles Chaplin)

SOARES, Jacqueline da Silva. **Barreiras encontradas na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas:** estudo de caso em uma empresa familiar do setor têxtil, localizada em João Pessoa. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB, 2015.

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar as barreiras encontradas para a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas a que se propôs a empresa Alfa (nome fictício da empresa). Para isso, foram analisadas as práticas que foram sugeridas como mudanças pelo setor de Recursos Humanos (RH), para melhorias em seus processos a fim de proporcionar uma melhor relação entre funcionário e empresa; as barreiras encontradas para essa implantação e se houve adoção de alguma prática sugerida. Foi utilizada a metodologia exploratória e descritiva, pois a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. E pesquisa descritiva, porque os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador, trazendo a descrição das características da população em estudo. Utilizamos a entrevista como instrumento de pesquisa para a coleta das informações, e a análise de conteúdo para o tratamento dos dados. Os resultados obtidos demonstraram que apesar de se constatar algumas mudanças na forma de gerenciamento de pessoas da empresa, a implantação de um novo modelo de gestão ocorre de forma lenta e quase imperceptível tendo como fator determinante para esse resultado as inúmeras barreiras encontradas pelo gestor de pessoas no decorrer do processo por parte da liderança, sendo esta uma empresa familiar seus sócios ainda não estão totalmente abertos a mudanças do modelo de gestão, ficando engessada no modelo tradicional de departamento de pessoal e por ter como prioridade da empresa investir nos mais modernos e sofisticados equipamentos para a produção de seus produtos.

Palavras chave: Gestão de Pessoas. Modelo de Gestão. Mudanças e Barreiras.

SOARES, Jacqueline da Silva. **Barreiras encontradas na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas:** estudo de caso em uma empresa familiar do setor têxtil, localizada em João Pessoa. Monografia (Bacharel em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa – PB, 2015.

ABSTRACT

This search has as goal to assess the barriers founded to the implantation of a new model of people management for what proposes the Alfa. For this, were analyzed the practices suggested as changes for the Human resources section (RH), for the improvement in his process to provide a better relationship between the employee and the company, were the barriers founded for this implantation and if there were adoption of some suggested practice. It was used an exploratory and descriptive methodology, because the exploratory search has as the goal to provide a bigger familiarity with the problem, to became more explicit or to build assumptions and the descriptive search because the facts have been observed, registered, analyzed, classified and interpreted without the research interference, bringing the description of the population what was studied.

We used the interview as a search instrument to the collect of the information and the analysis of the content for the treatment of data. The results obtained demonstrated that in spite of to note some changes in the way of management of the company people, the implantation of a new model of management happens of a slow form and almost imperceptible, having a determinant factor for this result the numerous barriers founded by the people manager at the elapse of the process by the leadership, as this company is familiar, they aren't yet fully open to the management model changes, staying plastered in the traditional model of personnel department and for have as priority of the company, to invest in the most modern an sophisticated equipments for the production of its products.

Keywords: People Management. Management Model. Changes and Barriers.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Processos Principais da Gestão de Pessoas	23
Figura 2 - Modelo de Transformação do RH	24
Figura 3 - Essência do treinamento	25
Figura 4 – Organograma da Indústria	28
Figura 5 – Organograma do RH	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de estratégias, por controle e por comprometimento.....	19
Quadro 2 – Quadro de Variáveis.....	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Delimitação do Tema e o Problema da Pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 Justificativa	14
1.4 Organização do Trabalho	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Gestão de Pessoas	17
2.1.1 Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal	17
2.1.2 Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento	18
2.1.3 Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão Estratégica	18
2.1.4 Modelo de Gestão de Pessoas como Vantagem Competitiva ou Gestão por Competência	19
2.2 Objetivos da Gestão de Pessoas	21
2.3 Processos e Práticas da Gestão de Pessoas.....	21
2.4 Gerenciando a Mudança Organizacional	23
2.5 Empresas Familiares	26
3 CONHECENDO A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	27
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	29
4.1 Tipo da Pesquisa	29
4.2 Técnicas da Pesquisa para Coleta de Dados	30
4.3 Análise dos Dados	32
4.3.1. Quadro de Variáveis	32
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
5.1 Suporte aos Funcionários.....	34
5.2 Processo de Mudança na Gestão de Pessoas da Empresa	35
5.3 Tecnologia.....	36
5.4 Abertura às Mudanças	37
5.5 Importância do Colaborador para a Empresa.....	38
5.6 Barreiras	38
5.7 Planejamentos Futuros	40
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
6.1 Limitações da Pesquisa.....	43
6.2 Sugestões para Estudos Futuros.....	44
REFERÊNCIAS.....	45
APÊNDICE A – Roteiro da entrevista aplicada ao gestor de RH.....	48
APÊNDICE B – Transcrição da entrevista aplicada ao gestor de RH.....	49

1 INTRODUÇÃO

A forma de gerenciar pessoas passa, de tempos em tempos, por transformações em seus modelos. No passado, a gestão de pessoas era feita de forma em que as pessoas eram orientadas para produzir em grande escala, o objetivo principal era preparar os profissionais para aumentar a produtividade, principalmente no setor industrial, (SANTOS, I., 2010), que é a atividade da empresa onde foi desenvolvida essa pesquisa.

Um modelo de Gestão de Pessoas, mais tradicionalmente definido como Administração de Recursos Humanos - ARH é um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com o objetivo de orientar o comportamento e as relações humanas, de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 1999).

O propósito de um modelo de gestão é definir diretrizes que orientem a atuação dos gestores perante todos que trabalham na organização e também direcionem a atuação da área de Recursos Humanos - RH. Fischer (2002) explica que um modelo de Gestão de Pessoas é a maneira pela qual uma organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho.

A necessidade de enfatizar a participação das pessoas e na criação de estratégias para administrá-las, tem promovido o surgimento de novos modelos de gestão de pessoas, dando ênfase na compreensão do comportamento dos indivíduos nos locais de trabalho. Esse novo modelo pode abranger, por exemplo, os procedimentos que a empresa utiliza para envolver os funcionários com suas definições estratégicas.

Para isso, o setor de gestão de pessoas tem que proporcionar à organização soluções para que os seus colaboradores possam desempenhar da melhor forma o seu trabalho, atento a todos os anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização.

Para Chiavenato (1999) a Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem passado por mudanças e transformações nestes últimos anos. Essas mudanças, tanto teóricas quanto práticas, têm despertado nas organizações o interesse em modernizar os seus modelos de gestão de pessoas com o intuito de melhor mobilizar as suas competências para o cumprimento de suas estratégias de sobrevivência no mercado.

A esse exemplo, a Indústria Alfa desencadeou, a partir de 2012, interesse em um processo de modernização em sua Gestão de Pessoas. Portanto, analisar até que ponto ocorreu essa mudança, e as barreiras encontradas no caminho, é o foco deste trabalho de pesquisa.

1.1 Delimitação do Tema e o Problema da Pesquisa

A gestão de Pessoas tem papel fundamental nas empresas dando suporte aos gestores e aos funcionários, e a atividade realizada pela área de RH se transforma a cada dia, e que segundo (SOUSA, 2009) atualmente, seu principal desafio é acompanhar a evolução na forma como se administram as empresas em uma economia globalizada em um mundo ligado pela tecnologia da informação e por diferentes formas.

Citando o que diz Rocha (2010 apud DAVEL; VERGARA, 2001) as pessoas não fazem parte somente da vida produtiva das organizações, elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica diária da organização.

Mesmo diante da realidade de que as pessoas são essenciais para as organizações, muitos gestores ainda não enxergam isso, é o que afirma Maella (2011):

Há estudos que comprovam que estratégias e políticas de RH podem ter implicações sensíveis sobre o comportamento das empresas. Mesmo assim, ainda há gestores que se recusam a aceitar o fato de que apostar nessa área pode ter tanto impacto sobre o desempenho do negócio quanto, por exemplo, uma ação financeira, de vendas ou de produção.

Para Chiavenato (2004) pensava-se que o gargalo que impedia o desenvolvimento das empresas fosse o capital financeiro, ele era indispensável para o sucesso empresarial, mas hoje já se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter um bom colaborador é que constitui o principal gargalo na organização.

Quando o gestor não tem a visão de que investir em recursos humanos trará um grande retorno para sua empresa, pode correr o risco de perder oportunidades valiosas de melhorar seu rendimento e estar fora do mercado competitivo. São nas pessoas que deveriam estar voltados os olhos dos gestores, mas sabe-se que ainda não é assim, muitos estão com suas atenções voltadas para os números financeiros que a empresa terá que disponibilizar para sair do tradicional Departamento de Pessoal e avançar para um modelo de gestão de pessoas, seja ele qual for. (MAELLA, 2011).

Foi com o pensamento de mudar a visão de que no setor industrial os gestores veem sua força de trabalho simplesmente como mais uma despesa no balanço patrimonial da empresa, que os gestores da empresa Alfa resolveram passar por um processo de mudança. A empresa resolveu contratar uma pessoa experiente em Gestão de Pessoas com o objetivo de promover avanços na maneira de gerenciar os recursos humanos da empresa e adequá-las à missão da organização como um todo. Percebemos então a oportunidade de estudar o

processo da Alfa, fundamentadas na seguinte questão: Quais as barreiras encontradas pelo Gestor de RH para a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas e quais práticas ou procedimento de RH foram realmente implantados na Alfa?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as barreiras encontradas pelo Gestor de RH na implantação de um novo modelo de gestão de Pessoas na empresa Alfa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar os desafios encontrados para a implantação de novas práticas no setor de Recursos Humanos, tanto por parte dos colaboradores como também da gestão.
- Identificar quais as práticas foram sugeridas como mudanças pelo gestor de RH;
- Mostrar quais das mudanças foram alcançadas pelo gestor;
- Analisar os impactos causados pelas mudanças de procedimentos e/ou gestão.

1.3 Justificativa

Diante de um ambiente cada vez mais competitivo e exigente, torna-se importante o planejamento e estruturação das práticas de RH nas organizações. Para estar alinhadas a essa nova realidade, muda-se o perfil do profissional responsável pela área de recursos Humanos nas empresas, que além das ações tradicionais como administração, recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, somam-se hoje a novas atividades e desafios, baseados na necessidade de uma atuação mais estratégica junto à organização. Perde espaço o RH com postura meramente operacional, e entra em cena um profissional mais comprometido em buscar resultados para toda a empresa. (SANTOS, G., 2010).

O que se vê, é que no cenário empresarial brasileiro e em especial no setor industrial, ainda existem gestores que veem sua força de trabalho simplesmente como mais uma despesa, no balanço patrimonial da organização.

O setor de Recursos Humanos da Alfa surgiu da necessidade de se administrar os custos provenientes dos funcionários, tal como deveriam ser administradas as despesas provenientes de fatores de produção, por exemplo. Era um departamento mecanicista, com

pouco valor agregado. Sua responsabilidade era tão somente cuidar das contratações, folha de pagamento de funcionários e ocasionais demissões.

No entanto, ano de 2012 em uma visita técnica à empresa Alfa, como requisito para a disciplina de Recursos Humanos, constatou-se que a empresa, já voltada para o crescimento e na busca de se adequar às constantes mudanças do mercado competitivo, havia contratado um gestor de RH com vasta experiência, para ser responsável pela implantação de um novo modelo de gestão de pessoas, implantando novas práticas e aperfeiçoamento na maneira de gerenciar as pessoas.

Diante isso, dois anos depois, nos veio a curiosidade de analisar como estava a nova realidade no modelo de gestão de RH na empresa, de que forma ocorreu, se ocorreu, quais as principais barreiras encontradas, e se de alguma forma o fato da empresa ser familiar, dificultou esse processo de mudança.

A relevância desse trabalho está diretamente ligada à área de Recursos Humanos e servirá de consulta para alunos interessados no tema e contribuirá também para outros profissionais que pretendam implantar um novo modelo de gestão de RH em suas empresas, pois estarão cientes das barreiras encontradas por essa empresa.

1.4 Organização do Trabalho

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, considerando o da introdução e o das considerações finais.

No primeiro capítulo, como estamos registrando, apresenta-se a introdução, apontando a contextualização da Gestão de Pessoas nas organizações e as transformações que essa área vem sofrendo ao longo dos anos, a justificativa do trabalho, o objetivo geral e os específicos e finalizando, a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo, descreve-se a fundamentação teórica. O capítulo está dividido em quatro seções: (1) Gestão de Pessoas; (2) Objetivos da Gestão de Pessoas; (3) Processos e Práticas da Gestão de Pessoas; (4) Gerenciando a Mudança Organizacional.

O terceiro capítulo, após a caracterização da área de atuação da empresa, objeto da pesquisa, apresenta-se os dados e análise da realidade da empresa.

No quarto capítulo, expomos a metodologia seguida para a realização da pesquisa. No citado capítulo, delineamos o tipo da pesquisa, quais as técnicas adotadas para a coleta de dados, descrevendo o instrumento envolvido e por fim, discorremos sobre os procedimentos para análise dos dados.

O quinto capítulo, apresentaremos a análise dos dados e os resultados obtidos.

O sexto capítulo trata-se das considerações finais, observando os resultados obtidos, apresentando as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros, seguidos pela apresentação das referências bibliográficas que norteiam o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo se propõe a dissertar sobre teorias e conhecimentos que são fundamentais para esta pesquisa, sendo este dividido em quatro seções: (1) Gestão de Pessoas; (2) Objetivos da Gestão de Pessoas; (3) Processos e Práticas da Gestão de Pessoas; (4) Gerenciando a Mudança Organizacional.

2.1 Gestão de Pessoas

As pessoas são o bem mais valioso da organização e de acordo com o autor Maximiano (2014) todas as organizações, desde as microempresas até as multinacionais, são, essencialmente, sistemas de trabalho operados por pessoas e dentre todas as funções desempenhadas pela organização a mais importante é a gestão de pessoas.

Para os principais autores que versam sobre a evolução das nomenclaturas e dos modelos de gestão de recursos humanos nas organizações, como Tachizawa (2006), Dutra (2002), Fischer A.L (2000, 2002) a forma de gerenciar pessoas vai do tradicional Departamento de Relações Industriais ou Departamento de Pessoal- DP, na década de 30, passando a ser visto como Administração de Recursos Humanos - ARH nos anos de 1960 e 1970, evoluindo para a Administração Estratégica de Recursos Humanos - AERH nos anos de 1970 e 1980 e, finalmente ao modelo de Gestão de Pessoas a partir da década de 1990.

Segundo Fischer (2002), as grandes correntes de Gestão de Pessoas apresentam-se em quatro categorias, que correspondem a períodos históricos e conceitos articuladores específicos, são elas: Departamento de pessoal; Gestão do comportamento; Gestão estratégica e Vantagem competitiva.

2.1.1 Modelo de Gestão de Pessoas como Departamento de Pessoal

Segundo Beverly Springer (1990 apud FISCHER, 2002) a história da administração de recursos humanos iniciou-se com o surgimento dos Departamentos Pessoais. O objetivo dos gerentes de pessoal dessa época seria, estabelecer um método pelo qual pudessem propor, entre a extensa e diversificada massa de candidatos, os mais eficientes e ao menor custo possível.

Para Fischer (2002) o modelo de gestão de pessoas como departamento de pessoal estava preocupado com as transações, os procedimentos e os processos fazendo com que os

funcionários trabalhassem da maneira mais efetiva possível, tendo como conceito chave a produtividade, recompensa e eficiência de custos com o trabalho.

A partir 1960 começou-se a falar em Administração de Recursos Humanos. Essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de Pessoal e Relações Industriais. (GIL, 1994).

2.1.2 Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão do Comportamento

Segundo Chiavenato (2000), com a influência da Teoria das Relações Humanas nasceu a necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores tinham de se submeter.

Essa ideia é reforçada por Fischer (2002) quando escreve que o que provocou uma nova orientação no foco da ação da gestão de recursos humanos foi a utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida. Sendo assim a administração de recursos humanos deixou de concentrar-se exclusivamente nas tarefas, nos custos e na produtividade para atuar sobre o comportamento das pessoas. Diferentemente da administração de pessoal a gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade.

Ainda segundo Fischer (2002, p.23) “o modelo que reconhece o comportamento humano como foco principal da gestão se articula em torno dos binômios envolvimento-motivação, fidelidade-estabilidade e assistência-submissão”.

2.1.3 Modelo de Gestão de Pessoas como Gestão Estratégica

Fischer (2002) afirma que, entre 1970 e 1980 percebeu-se a necessidade da vinculação da gestão de pessoas às estratégias da organização através de um estudo realizado por pesquisadores da Universidade de Michigan, onde perceberam que:

A gestão de recursos humanos deveria buscar o melhor encaixe possível com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Para isso, os planos estratégicos dos vários processos de gestão de recursos humanos seriam derivados das estratégias corporativas da empresa. (FISCHER, 2002, p. 24).

Albuquerque corrobora com essa afirmativa de Fischer, afirmando que o termo “administração estratégica de recursos humanos”, também surge na década de 1980, sob a

influência da literatura internacional oriundas das críticas ao papel burocrático e nas fraquezas da área e também pelas pressões ambientais sofridas, o qual define como conceito de administração estratégica:

“um processo amplo que permite a organização procurar atingir o seu propósito ao longo do tempo. Esse processo abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como o *feedback* contínuo e a avaliação dos resultados, tendo em vista orientar e empreender as ações organizacionais de natureza estratégica, tática e operacional. ” (ALBUQUERQUE, 2002, p. 40).

É com o surgimento da gestão estratégica de recursos humanos, em que o papel dos colaboradores está vinculado as estratégias da empresa, alinhados ao comprometimento mutuo, sendo eles vistos como parceiros da organização geram maiores resultados, e as empresas por sua vez, investem mais no funcionário para conseguir um maior desempenho.

Albuquerque (2002), ainda afirma que há duas estratégias básicas de recursos humanos: estratégica por controle e a estratégia por comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, de acordo com o Quadro 1.

Estratégia por controle	Estratégia por comprometimento
“Os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem as funções, devem ser mandados e controlados”. (ALBUQUERQUE, 2002, p. 39)	“As pessoas são consideradas parceiros no trabalho, nos quais a empresa deve investir para conseguir melhores resultados empresariais”. (ALBUQUERQUE, 2002, p. 39)

Quadro 1 Conceitos de estratégias, por controle e por comprometimento. Fonte Albuquerque (2002).
Elaborado pela autora. 2014

2.1.4 Modelo de Gestão de Pessoas como Vantagem Competitiva ou Gestão por Competência

Para Mascarenhas (2004), gestão de pessoas tem sofrido grandes transformações nos últimos tempos no que se refere ao mercado de trabalho, essas transformações, tem ocorrido em especial nos últimos anos, devido às tendências de estímulos à aprendizagem e ao autogerenciamento dos colaboradores, a realização de processos de negócios sem restrições físicas de se estar na mesma localidade, e por alterações dos vínculos formais e tradicionais de emprego.

Chiavenato (2004) tem um pensamento parecido com Mascarenhas quando diz que a área de gestão de pessoas é a que mais sofre mudanças nas áreas empresariais, e os fatores

que contribuem para isso são: as mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais, políticas, demográficas, e ecológica, o que causa imprevisibilidade e incertezas para as organizações.

São tantas as mudanças nessa área que até o nome muda constantemente, que de acordo com Chiavenato (2004) o termo administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituído em muitas organizações por: gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão do capital humano, administração do capital intelectual e gestão de pessoas ou gestão com pessoas.

De acordo com Fischer (2002, p.25) “a ênfase na competição, presente nas obras de autores como Porter, Hammel e Prahalad, direciona de forma decisiva toda a teoria organizacional e cria as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências”.

Corriqueiramente, o termo RH nomina a área de gestão responsável pelas ações das pessoas nas organizações, entretanto os termos Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, apesar de serem utilizados indistintamente por alguns autores, trazem diferenças, ou seja, a mudança de nome, de “Recursos humanos” para “Gestão de Pessoas”, representa muito mais do que uma simples alteração na forma de nomear esta prática. O que ocorreu foi uma transformação nas relações entre empregado/empregador. Hoje, o que se valoriza é uma administração conjunta, onde os colaboradores são parceiros e não apenas recursos empresariais. Chiavenato (2004) confirma isso quando fala que as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para cumprir sua missão e então atingir seus objetivos e as pessoas precisam da organização para atingir seus objetivos pessoais, portando ambas são dependentes uma da outra.

Para Gramigna (2007, p.43) a Gestão por Competência é um “conjunto de ferramentas, instrumentos e processos metodológicos voltados para a gestão estratégica das pessoas”. Ela afirma que a gestão por competência surgiu na década de 90 a fim de atender à demanda de técnicas relacionadas à liderança de pessoas, agregando valor aos diversos negócios existente no mercado.

Para Dutra (2009, p.17) a gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

2.2 Objetivos da Gestão de Pessoas

Chiavenato (2004) afirma que os objetivos da gestão de pessoas são variados e que a ARH seguindo esses objetivos irá contribuir para a eficácia da organização. Segundo ele os objetivos são:

1. *Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.*
2. *Proporcionar competitividade à organização* – saber como extrair as habilidade e competência de cada colaborador.
3. *Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas* – A ARH deverá sempre proteger o bem mais precioso da organização – as pessoas- para isso deverá criar formas de prepara-las capacitando-as e as motivando.
4. *Aumentar a auto-avaliação e a satisfação das pessoas no trabalho* – As pessoas passam maior parte de seu tempo no trabalho e devem estar satisfeitas com o que fazem, pois a felicidade na empresa e satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.
5. *Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho* – a organização deverá proporcionar ao colaborador um local de trabalho agradável, seguro, horas de trabalho adequadas para satisfazer a maioria das necessidades individuais das pessoas.
6. *Administrar e impulsionar a mudanças* – as mudanças constantes exigem uma flexibilidade e disposição da empresa para se adaptar rapidamente às novas tecnologias, conceitos, políticas e tendências para atender e superar as expectativas da globalização, das pessoas e dos clientes.
7. *Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável* – a área de Gestão de Pessoas deve conquistar a confiança dos colaboradores, ser aberta e receptiva e manter uma postura ética e de preocupação com os direitos.

2.3 Processos e Práticas da Gestão de Pessoas

As quatro funções básicas da administração são: planejar, organizar, dirigir e controlar e são desempenhadas por qualquer administrador, seja ele gerente, supervisor, diretor ou chefe.

Chiavenato (2004) descreve as políticas e práticas necessárias para administrar o trabalho das pessoas como:

- Análise e descrição de cargos e modelagem do trabalho;
- Recrutamento e seleção de pessoal e admissão de candidatos selecionados;
- Orientação e integração de novos funcionários;
- Administração de cargos e salários;

- Incentivos salariais e benefícios sociais;
- Avaliação de desempenho das pessoas;
- Comunicação aos funcionários;
- Treinamento e desenvolvimento das pessoas;
- Desenvolvimento organizacional;
- Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho;
- Relações com empregados e relações sindicais.

Ainda segundo Chiavenato (2004) essas políticas e práticas resumem-se em seis processos básicos estando todos eles intimamente relacionados entre si, de forma que se influenciam reciprocamente. Esses processos são:

1. Processo de agregar pessoas - processo de inclusão de novas pessoas na organização através do recrutamento e seleção.
2. Processo de aplicar pessoas - Processos utilizados para modelar as atividades que os funcionários irão realizar na organização, acompanhando e orientando seu desempenho.
3. Processo de recompensar pessoas – processo para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais.
4. Processo de desenvolver pessoas – Processos utilizados para capacitar, desenvolver e treinar pessoas.
5. Processo de manter pessoas – Processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas para satisfazer as pessoas.
6. Processo de monitorar pessoas – Processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados.

Esses processos estão interligados entre si e podem ser utilizados de forma estratégica pela área de Recursos Humanos, tornando sua missão para o cumprimento dos objetivos da organização cada vez mais eficaz.

Já Maximiano (2014) classifica os processos básicos da função do departamento de recursos humanos em quatro fases e não em seis como citados por Chiavenato (2004). Para ele a gestão de pessoas consiste em quatro processos básicos e interligados o que pode ser também chamados de funções. Esses processos iniciam antes do ingresso do funcionário na organização e prosseguem até sua saída ou aposentadoria. Para ele a finalidade da gestão de pessoas é assegurar que a organização encontre, atraia, retenha e aprimore as pessoas de que necessita para realizar seus objetivos, conforme pode ser visualizado na figura 1, que destaca os processos básicos da gestão de pessoas e elenca as atividades inerentes a cada um deles.



Figura 1- Processos Principais da Gestão de Pessoas

Fonte: MAXIMIANO 2014

Esses processos estão relacionados à Nova Gestão de Pessoas, em que os colaboradores são responsáveis por introduzir conhecimentos à organização, sendo considerados parte essencial da empresa, e o gestor de pessoas por sua vez, é responsável não só pelos tramites burocráticos da função, mas responsável por várias atividades como, descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas.

2.4 Gerenciando a Mudança Organizacional

O autor Xavier (2006) diz que um dos maiores desafios de qualquer gestor é lidar com pessoas de modo eficiente. E para que esse trabalho seja realizado de forma mais hábil torna-se necessário que as organizações tenham uma sólida estrutura de suporte para isso, promovendo mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração e benefícios e outros instrumentos.

Diante desses desafios enfrentados pela gestão de RH, alguns gestores veem a necessidade de uma transformação no modo de gerenciamento, essa transformação deverá ser uma abordagem integrada, inovadora e focada no negócio, no sentido de ajudar a organização à satisfação de seus *stakeholders*, iniciando por um comum entendimento do contexto de negócio da organização. (ULRICH, 2011)

Para que essa mudança ocorra evitando perigos comuns, Ulrich sugere um modelo de quatro fases para a transformação do RH:

- Fase 1: Crie um estudo de caso. (Por que fazer a transformação?) A transformação do RH começa com uma lógica clara da sua importância.
- Fase 2: Defina os resultados. (Quais os resultados da transformação?) Esta fase explica os resultados esperados da transformação. O que deve acontecer se investirmos na transformação do RH?
- Fase 3: Redesenhe o RH. (Como fazemos a transformação do RH?) A transformação do RH exige uma mudança na estratégia do RH nos departamentos, nas práticas e nas pessoas.
- Fase 4: Comprometa os gerentes de área e outros membros da equipe. (Quem deve fazer parte da transformação do RH?) A transformação do RH exige que muitas pessoas participem da definição e execução da transformação. (ULRICH 2011, p. 20).

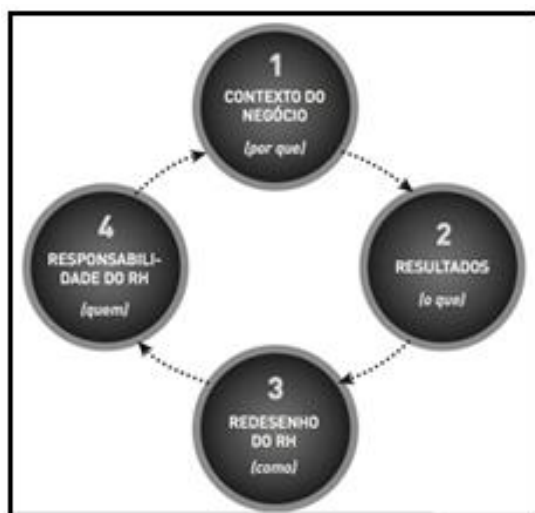


Figura 2- Modelo de Transformação do RH

Fonte: ULRICH, 2011

Outros fatores que devemos estar atentos com relação à mudança são a tecnologia e a globalização e segundo Bohlander (2005) são duas forças que dirigem as mudanças nas empresas e na gestão de pessoas e se o gestor não for rápido ou não se adaptar com facilidade ficará vulnerável.

Ribeiro (2005) também discorre sobre mudança afirmando que essa não existe sem treinamento de pessoal sendo o treinamento:

Um processo irreversível de aperfeiçoamento. Desse modo, o colaborador necessita, continuamente, assimilar novos conhecimentos, aptidões e atitudes. Por essa razão, a formação constitui-se num sistema dinâmico de reciclagem de Recursos Humanos. (RIBEIRO, 2005, p. 36).

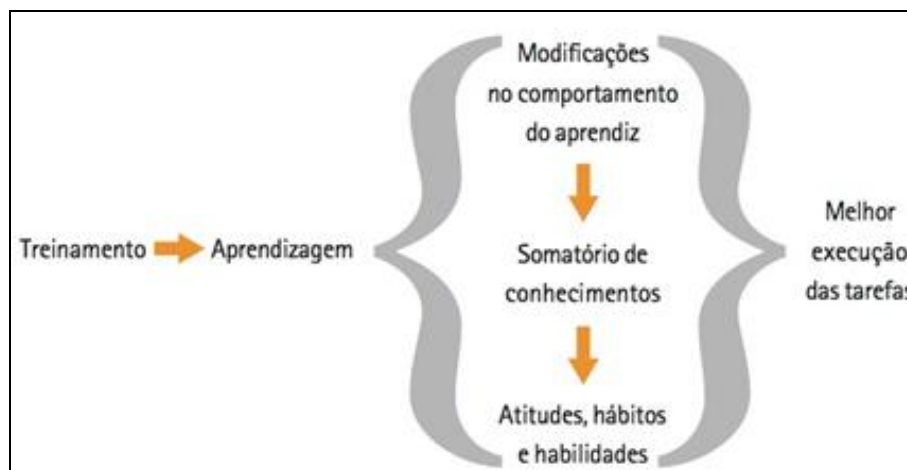


Figura 3- Essência do treinamento
Fonte: RIBEIRO, 2005

No entanto as mudanças nem sempre são vistas como oportunidades de melhorias ou adequação nas organizações. Segundo Fischer (2002) até a década de 1970 o tema não era muito abordado porque se dava mais atenção aos aspectos negativos sobre as mudanças do que orientação os gestores sobre a forma de lidar com esse acontecimento. A partir da década de 1970 essa visão é modificada pelas profundas alterações sofridas pelas organizações de natureza social, econômica e política afetando o mundo dos negócios, obrigando as empresas a rever seus modelos de gestão em que estavam sustentados. Só então a partir da década de 1980, constata-se que a mudança organizacional não poderia ser vista como um projeto isolado ocorrendo esporadicamente em alguma fase do processo ou aspecto da estrutura organizacional, mas passa a ser vista como algo abrangente, profundo e multidimensional devendo ser concebida e gerenciada como um processo de transformação continua.

Bacêllo (2014, apud BAUER, 1999) corrobora com o pensamento de Fischer afirmando que os crescentes desafios enfrentados pelas organizações fizeram com que as mudanças se tornassem essenciais à sobrevivência das organizações.

No entanto, afirma Bacêllo (2014) para promover mudanças na organização requer um esforço continuo, pois a resistência à mudança está intrínseca à natureza conservadora do homem. Mesmo quando antigas barreiras são vencidas, outras novas emergem.

2.5 Empresas Familiares

Segundo o autor Bornholdt (2005) as empresas familiares se diferenciam em muitas características como os reflexos nas famílias, cultura familiar, segmento de atuação, porte e região. E para que seja considerada com uma empresa familiar deve possuir um ou mais fundamentos como:

- a) O controle acionário deve pertencer a uma família e/ou a seus herdeiros;
- b) São os laços familiares que determinam a sucessão no poder;
- c) Os parentes se encontram em posições estratégicas, como na diretoria ou no conselho de administração;
- d) As crenças e valores da organização identificam-se com os da família;
- e) Os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam;
- f) Ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações ou quotas acumuladas ou herdadas na empresa.

Para Freitas (2010, apud LEONE, 1992) para ser considerada familiar à empresa deve possuir determinados indicadores, entre eles: a empresa deve ter contado, no seu início, com a participação de um membro da família; os familiares devem estar presentes na direção e possuir um vínculo com a propriedade; os valores do fundador ou da família devem estar identificados com os da empresa; e na sucessão deve ser observado o fator hereditário.

Sobre as práticas de gestão Bornholdt (2005) afirma que, nas empresas familiares essas práticas têm relação direta com a cultura organizacional da empresa, a qual contribui para explicar, o comportamento das empresas e dos seus membros, percebendo-se que uma vez solidificada, a cultura organizacional pode apresentar resistência à mudança, e que o processo de mudança da cultura organizacional deve ser planejado, feito em pequenas etapas e respeitar profundamente os valores, as crenças, os ritos e as normas da empresa.

Corroborando com essa ideia o autor Isidoro (2013) afirma que, é intenso o conservadorismo e a resistência das pequenas empresas quanto se fala em mudanças e tendências da administração moderna, especialmente quando o assunto está ligado à gestão de RH.

Para Belmonte (2013, apud POUTZIOURIS, 2001), as principais diferenças, para motivação, das empresas familiares e das não familiares, é que as empresas familiares são menos predispostas ao uso desse capital, para, por exemplo, investir em pesquisa e desenvolvimento ou para reforçar o potencial de crescimento da empresa.

3 CONHECENDO A EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Usaremos o nome fictício ALFA para a empresa estudada, a fim de resguardar sua identidade.

Em 1998, este grupo nordestino composto pelos sócios e irmãos, inaugurou em João Pessoa, a Alfa. Em um curto período a empresa triplicou seu volume de investimentos iniciais e conseqüentemente de produção, atendendo atualmente os principais centros comerciais do Brasil e países da América Latina.

A Alfa adentra no século XXI cada vez mais competitiva e abrangente no mercado em que atua. Isso porque direciona seus investimentos para a qualidade de seus produtos e a satisfação de seus clientes.

Desde sua fundação em 1998, a Alfa vem expandindo e credenciando sua atuação em novos mercados. Hoje a empresa atende toda a região nordeste do Brasil e o estado de São Paulo. No exterior, distribuindo seus produtos para a Colômbia e Bolívia, a empresa abre as portas para o comércio internacional, em específico, ao Mercosul. E hoje tem um quadro de aproximadamente 300 funcionários.

Para produzir com qualidade é de fundamental importância contar com matéria-prima de boa procedência. Assim, a parceria com fornecedores qualificados é essencial. Alfa é extremamente criteriosa com a seleção de matéria-prima, trabalhando apenas com fornecedores certificados e comprometidos com a missão da empresa.

A empresa tem como missão:

MISSÃO: *Industrializar e comercializar malhas, superando as expectativas dos clientes externos e internos, garantindo o crescimento contínuo da empresa, clientes e colaboradores.*

A empresa ainda não tem uma visão e valores definidos, sendo essa mais uma atribuição do setor de Recursos Humanos, na implantação de um novo modelo de gestão de pessoas.

A Alfa iniciou suas atividades há quase 17 anos com a fabricação de malhas com excelente qualidade. Seu objetivo é atender o mercado de maneira ampla, oferecendo produtos que superam a expectativa e satisfazem a exigência de seus clientes.

Com uma indústria totalmente automatizada e informatizada, a Alfa garante a agilidade e confiabilidade em todo o processo, pois investe constantemente em tecnologia.

Teares eletrônicos e semi-eletrônicos tecem malhas em puro algodão, algodão com elastano, sintético com algodão e sintético com elastano. No tingimento a Alfa utiliza o processo reativo que permite obter cores mais firmes, estáveis e equalizadas.

ORGANOGRAMA DA INDÚSTRIA

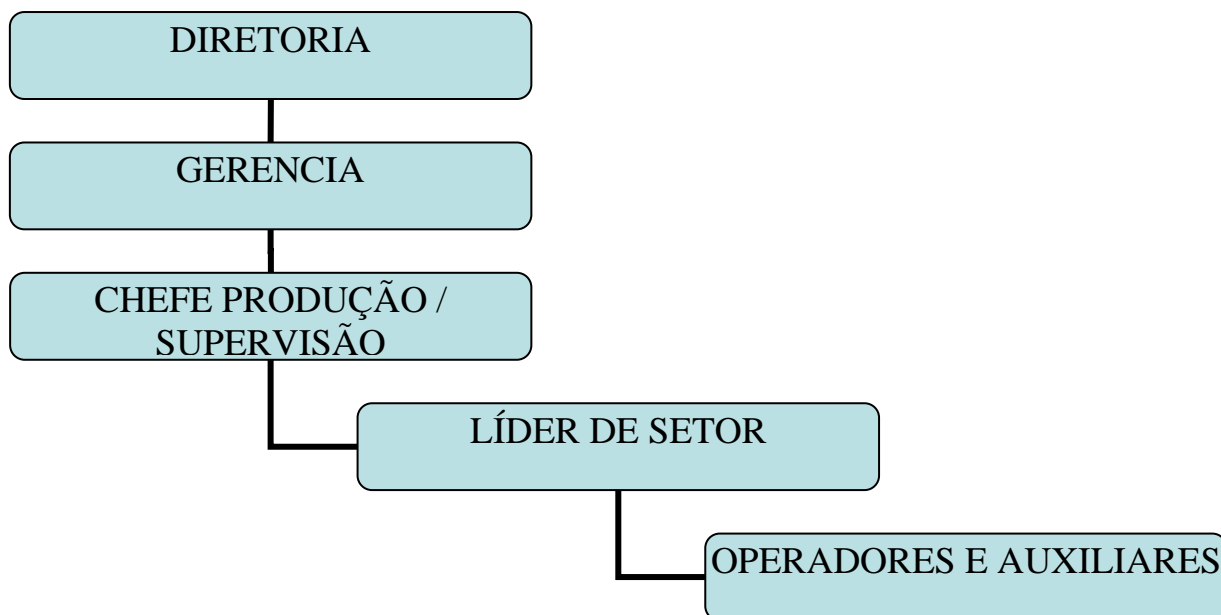


Figura 4 – Organograma da indústria.
Fonte: Elaborado pela autora mediante informações do Gestor de RH. 2014

ORGANOGRAMA DO RH

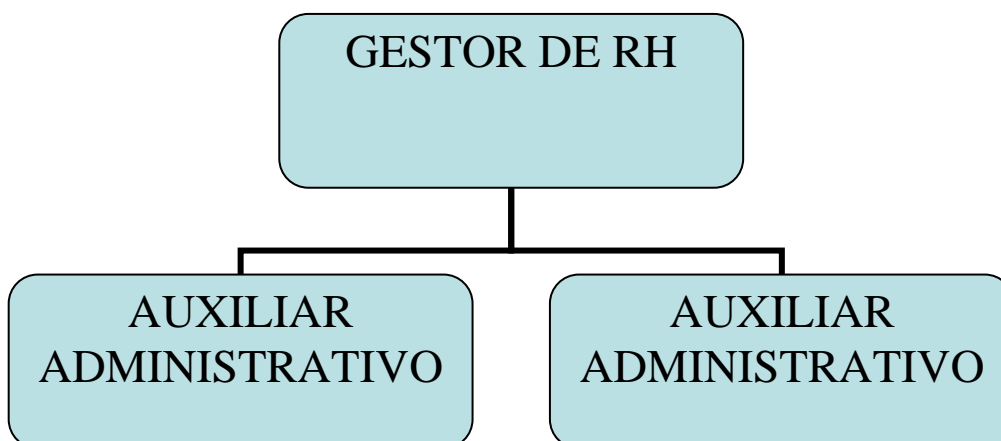


Figura 5 – Organograma do RH.
Fonte: Elaborado pela autora mediante informações do Gestor de RH. 2014

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo busca caracterizar a pesquisa de acordo com os procedimentos metodológicos adotados, para a abordagem do problema e também no que diz respeito aos instrumentos utilizados para a coleta e análise de dados.

4.1 Tipo da Pesquisa

A finalidade da pesquisa pode ser classificada em dois grupos movidos por razões de ordem intelectual e ordem prática. No primeiro grupo (intelectual) a razão é encontrar o saber, para a satisfação do desejo de adquirir conhecimentos, sendo de ordem intelectual e denominada “pura” ou “fundamental”, é o tipo de pesquisa realizada por cientistas e contribui para o progresso da ciência. No outro grupo (prática), a pesquisa visa às aplicações práticas, com o objetivo de atender as exigências da vida moderna (ANDRADE, 2010). A pesquisa realizada foi de ordem prática, em que foram aplicados conhecimentos adquiridos juntamente com a prática observada na empresa objeto de estudo, e assim no auxiliar no entendimento do tema proposto.

Para darmos início aos trabalhos foi feita uma pesquisa bibliográfica para ter-se a base teórica que irá fundamentar o desenvolvimento do trabalho e proporcionar maior conhecimento sobre a evolução dos modelos de Gestão de Pessoas e sua importância para as empresas.

A pesquisa em si será exploratória e descritiva. Para Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas, tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Já para Vergara (2008, p.47) a pesquisa exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Por sua natureza de sondagem não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Faremos uma pesquisa exploratória para entendermos melhor de que forma são excetuadas as atividades do setor de RH da Alfa.

Segundo Vergara (2008, p. 47) “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno”. Podendo estabelecer correlações entre

variáveis definindo assim sua natureza, mas sem ter o compromisso de explicar os fenômenos descritos, embora sirva de base para tal explicação.

O tipo da pesquisa, em relação aos objetivos, é descritiva, em que os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador, trazendo a descrição das características da população da Alfa que são seus funcionários, sejam eles gestores ou colaboradores de forma geral.

Quanto à abordagem, é de caráter qualitativo, pois ocorrem análises dissertativas. Segundo Richardson (1999), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Portanto, é um procedimento que busca interpretar as informações obtidas durante a coleta de dados para a pesquisa.

4.2 Técnicas da Pesquisa para Coleta de Dados

Os dados serão obtidos através de entrevistas com o gestor de RH da empresa Alfa e que segundo Lüdke e André (1986, p. 34), a grande vantagem da entrevista “é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”. Também de acordo com Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser definida como “uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente”. As entrevistas são aplicadas para que o pesquisador obtenha informações que provavelmente os entrevistados têm.

Marconi e Lakatos (2010) tem o pensamento semelhante a Moreira, quando diz que a entrevista é uma técnica de pesquisa que é caracterizada pelo encontro de duas pessoas, a fim de que, uma delas obtenha informações de determinado assunto ou fenômeno. Por meio da conversação de natureza profissional a entrevista é utilizada na investigação, onde os dados coletados servirão para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema. A conversação é feita face a face, de maneira metódica. Proporcionando a obtenção de informações do entrevistado. É considerada por muitos autores como um instrumento por excelência da investigação social.

A entrevista aplicada para a coleta de dados será do tipo semi-estruturada que se diferencia da entrevista estruturada onde o entrevistador segue um roteiro rígido e perguntas padrão, na entrevista semi-estruturada, de acordo com May (2004, p. 149) a diferença central “é o seu caráter aberto, ou seja, o entrevistado responde as perguntas dentro de sua concepção,

mas, não se trata de deixá-lo falar livremente. O pesquisador não deve perder de vista o seu foco”.

Gil (1999, p.120) explica que “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. A entrevista com gestor de RH seguirá um roteiro com perguntas semi-estruturadas (conforme APÊNDICE A).

Quanto ao método de procedimentos adotados a pesquisa se caracterizará como um estudo de caso, por se tratar do estudo concentrado de um único caso, de acordo com Lüdke e André (1986). A preocupação desse tipo de pesquisa é retratar a complexidade de uma situação particular, focalizando o problema em seu aspecto total.

O estudo de caso apresenta características fundamentais conforme mostram Lüdke e André, (1986, p. 18-20).

- Os estudos de caso visam à descoberta;
- Os estudos de caso enfatizam a ‘interpretação em contexto’;
- Os estudos de caso buscam retratar a realidade de forma completa e profunda;
- Os estudos de caso usam uma variedade de fontes de informação;
- Os estudos de caso revelam experiência vicária e permitem generalizações naturalísticas;
- Estudos de caso procuram representar os diferentes e às vezes conflitantes pontos de vista presentes numa situação social; e,
- Os relatos de estudo de caso utilizam uma linguagem e uma forma mais acessível do que os outros relatórios de pesquisa.

O estudo de caso será aplicado, pois, a pesquisa tem interesse em estudar uma situação singular, particular, que será as barreiras encontradas para a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas na empresa Alfa, tendo em vista que já foi feito uma pesquisa anterior onde se estudava possibilidades de melhorias e implantação de novos procedimentos no setor de Recursos Humanos e queremos, portanto analisar até que ponto essas modificações foram feitas, se foram feitas e quais as barreiras encontradas.

Será aplicada uma entrevista com o Gestor de Recursos Humanos para analisar os desafios encontrados para a implantação de novas práticas e procedimentos no setor de Recursos Humanos; quais as práticas foram sugeridas como mudanças pelo gestor de RH; quais os impactos causados pelas mudanças de procedimentos e/ou gestão; quais das

mudanças foram alcançadas pelo gestor; quais os planejamentos para a área de Gestão de Pessoas na Alfa

A entrevista será semi-estruturada e terá como guia um roteiro inicialmente proposto com 11 questões abertas, mas permitindo que o entrevistado fique a vontade para falar sobre outros tópicos que julgue importante, mas sem fugir do tema.

Para facilitar a transcrição dos dados coletados na entrevista, foi nos dada autorização para usarmos um instrumento para gravação da conversa, e logo em seguida ser feita sua transcrição, conforme APÊNDICE A.

4.3. Análise dos Dados

Neste item, faremos a descrição e análise dos dados obtidos na pesquisa, utilizando a técnica de análise de conteúdo.

Após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a análise e interpretação dos dados. Estes dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados:

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

A análise dos dados será realizada por meio de análise de conteúdo da entrevista aplicada ao Gestor de RH da Alfa De acordo com Bardin (1994, p. 18), a análise de conteúdo “é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”.

A análise de conteúdo permitirá uma maior representação de gestos, atitudes e expressões que observadas na entrevista.

4.3.1 Quadro de Variáveis

Com base na fundamentação teórica destacamos as variáveis consideradas importantes para serem estudadas na realidade, tendo em vista o cumprimento dos objetivos geral e específicos. No quadro a seguir, apresentamos as variáveis levantadas, o seu significado e

quais as questões do instrumento de pesquisa pretende atender a cada uma e a qual objetivo visam atender.

Variável	Descrição	Objetivo	Questão da entrevista
Suporte	Procurará entender se a Gestão de Pessoas na empresa dá suporte a seus funcionários.	2	5
Mudanças	Entender as mudanças que ocorreram na gestão de RH da empresa.	4	6, 8 e 9
Tecnologias	Procurará entender se a empresa utiliza das ferramentas da tecnologia em seus processos gerenciais. Como por exemplo: Sistemas Integrados de Gestão.	3	11
Abertura para mudanças	Se as pessoas aceitaram bem a mudança ou se ofereceram resistências.	1	3,4,5, e 6
A importância do colaborador	Entender a importância dos funcionários para a empresa e como eles podem contribuir para o sucesso do seu negócio é uma etapa fundamental para quem quer alcançar os objetivos e metas da organização	1	5
Barreiras	Entender quais as barreiras encontradas para a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas.	1	3,4,5, e 6

Quadro 2 - Quadro de variáveis.
Fonte: Elaborado pela autora. 2014

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item faremos a apresentação dos resultados obtidos através do instrumento de pesquisa, fazendo um contra ponto entre o quadro de variáveis e a entrevista aplicada ao gestor de RH embasados por alguns conceitos dos autores que fundamentaram essa pesquisa.

A entrevista foi realizada em julho de 2014, na sede da empresa Alfa, localizada na cidade de João Pessoa – Paraíba. Fomos recebidos pelo próprio gestor de RH em uma sala, na entrada da empresa, onde podemos detectar a primeira mudança para esse gestor, pois dois anos antes quando realizamos uma visita a essa empresa o setor de RH não tinha sala própria.

O gestor de RH ao ingressar na função tinha em mente a implantação de um modelo de gestão de pessoas que envolvesse mais os funcionários, tornando-os participantes das estratégias da empresa, aliando os objetivos da missão e os resultados alcançados pelo gerenciamento dos recursos humanos.

5.1 Suporte aos Funcionários

O gestor analisa a grande necessidade de oferecer suporte (apoio) aos funcionários, através de melhores condições de trabalho, melhorando a produtividade e eficiência em seus processos, assim como Xavier (2006) cita que, para que o trabalho seja realizado de forma mais eficiente é necessário que as empresas tenham uma sólida estrutura de suporte, promovendo mecanismos de avaliação de desempenho, treinamento, processos de comunicação, sistemas de benefícios e outros instrumentos.

Assim, oferecer suporte aos funcionários é uma de suas tentativas de mudanças estabelecidas pelo gestor, pois não há praticamente suporte aos colaboradores. Ainda está sendo implantando um plano para treinamento de pessoal, tendo como conquista alcançada a sala de treinamento equipada com Datashow, computador, ar-condicionado, uma sala para aproximadamente 30 pessoas, mas que ainda não foi usada para este fim, o gestor está na busca incessante para que esse suporte aconteça, pois entende a grande necessidade de treinamento como melhoria na eficácia do trabalho.

Outro tipo de suporte que o gestor propôs foi o plano de saúde e a cesta básica, mas ainda não foi aceito pela diretoria da empresa.

5.2 Processo de Mudança na Gestão de Pessoas da Empresa

O gestor tem feito um trabalho exaustivo na tentativa de inserir um novo modelo de gestão de pessoas, e para que isso aconteça, foram sugeridas algumas mudanças e adaptações a fim de alcançar melhorias para os recursos humanos da empresa.

Uma mudança que ele vê como significativa, foi a contratação de outra empresa para o fornecimento das refeições a seus funcionários – um benefício já existente – mas havia muitas reclamações com relação à qualidade dos serviços da empresa que fornecia as refeições, com a mudança da empresa, os funcionários estão muito satisfeitos e parabenizam por essa conquista, pois era algo que eles reivindicavam, mas não tinham sido atendidos.

Outra conquista que o gestor julga importante, foi a contratação de uma psicóloga para o acompanhamento dos funcionários, bem como no processo de contratação. Ao ingressar na empresa a contratação de novos funcionários era feita através de análise de currículos, e baseada nas amizades ou indicações de outros empregados, não se tinha um processo de seleção, hoje eles já conseguem fazer esse processo de forma mais elaborada, com entrevistas e análise da psicóloga, sobre isso ele relata:

Hoje já conseguimos fazer com que esse processo seja mais eficaz, pois ao contratarmos uma pessoa só pelo currículo, sem entrevista e acompanhamento da psicóloga é um risco, tendo em vista que as pessoas não colocam seus defeitos no papel e com a entrevista podemos identificar essas falhas melhor. (Gestor de RH).¹

Com a contratação de uma psicóloga houve também outra conquista que o gestor julga muito importante, que é uma maior interação com o funcionário, quando se tinha problema com algum funcionário, era os supervisores que traziam o problema para o RH, agora não, o próprio funcionário pode vir ao setor e expor o problema, ou dar alguma opinião, fazendo com que a empresa se aproxime mais do novo modelo de gestão que quer implantar, com a participação dos colaboradores na tomada de decisão.

O gestor também implantou um “prêmio assiduidade” que é destinado a funcionários que não faltaram nem colocaram atestado médico no mês, esse recebe uma bonificação em seu salário de R\$ 85,00 (oitenta e cinco reais), segundo ele, esse já se pode dizer que é um benefício implantado para satisfação de seus funcionários e por que não dizer também que

¹ Entrevista concedida pelo Gestor de RH da empresa Alfa [jul.2014]. Entrevistadora: Jacqueline da Silva Soares. João Pessoa. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice B desta Monografia.

seja uma forma de estimular o funcionário a não faltar nem colocar atestado por qualquer motivo, como se pode observar em algumas empresas.

Algumas sugestões ainda não foram alcançadas, mas estão em negociação com a diretoria como, por exemplo, a construção de uma área de lazer para seus funcionários repousarem no intervalo do almoço a fim de humanizar o tratamento com os mesmos, pois o descanso é feito no chão da empresa, sobre isso ele relata o seguinte:

O funcionário termina de almoçar e se deita no corredor, se deita nas calçadas, e eu propus de criar um espaço onde eles pudessem descansar com mais dignidade, pois não existe dignidade nenhuma em você descansar sua hora de almoço no chão, deitado no chão, mas até agora não foi aceito. (Gestor de RH)².

Para o gestor o processo de mudanças na gestão de pessoas da Alfa está a passos muito lentos, pois foram muitas as sugestões de melhorias, mas ainda há um pensamento por parte da diretoria de “como está, está bom”, mas ele acredita que ainda em 2015 mais melhorias serão alcançadas, pois reconhece que o processo de mudança exige comprometimento de todos, principalmente por parte da gestão superior assim como cita Chiavenato (2004), quando afirma que as mudanças exigem uma flexibilidade e disposição da empresa para se adaptar rapidamente às novas tecnologias, conceitos, políticas e tendências para atender e superar as expectativas da globalização, das pessoas e dos clientes.

5.3 Tecnologia

A tecnologia está presente em toda a indústria, nos processo de produção de suas mercadorias, com máquinas industriais de última geração e específicas para cada procedimento de produção, desde a malharia que é de origem alemã, passando pelo tingimento, de tecnologia americana e o acabamento, de tecnologia brasileira, ou seja, a empresa busca ser excelência em qualidade em seus produtos. No entanto para os processos gerenciais são poucos os recursos tecnológicos, ainda não existe um sistema integrado de gestão na empresa, cada setor tem um sistema de forma independente sem interação entre os demais departamentos. Para o gestor, ter um sistema integrado seria um sonho para a empresa. O uso da tecnologia tem ganhado espaço nas organizações assim como Bohlander (2005) afirma que, podemos usufruir da tecnologia para fins de controle e tomadas de decisões, como

^{2 2} Entrevista concedida pelo Gestor de RH da empresa Alfa [jul.2014]. Entrevistadora: Jacqueline da Silva Soares. João Pessoa. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice B desta monografia

o uso de sistemas de informação, por exemplo, onde as atividades desenvolvidas pela gestão de pessoas podem ser muito mais rápidas e práticas. A tecnologia está aí para ser usada e explorada por todos, principalmente por empresas, no auxílio de suas demandas. A utilização de um sistema integrado seria muito útil para dar agilidade nos processos gerenciais e na tomada de decisão, pois há a redução do tempo na busca de informações em outros departamentos, tendo-as só com um click com o compartilhamento das informações, e auxiliando a tomada de decisão.

Existe também como sugestão do gestor, a informatização do ponto, que será implantada em 2015, com o uso da biometria, isso, é uma evolução, pois deixará de lado o papel e facilitará o controle dos pontos gerando praticidade no setor de RH.

5.4 Abertura às mudanças

Analizamos se houve barreiras/resistências, por parte dos funcionários, às novas práticas implantadas pelo gestor de RH. E, segundo o gestor não houve resistência por parte dos colaboradores, pelo contrário, eles sempre o procuram para dar sugestões e agradecer pelas melhorias alcançadas. Perguntamos ainda, se houve resistência à tentativa de implantar os treinamentos para os funcionários, e verificamos que não, tendo em vista que, quando se há algum treinamento, é sempre no horário do expediente e se for fora do expediente, é pago como hora extra, além de ele (o gestor) ter implantado um *coffee break* nos treinamentos, e por menor que sejam essas práticas, já motivam os funcionários a trabalharem de forma diferente, a ponto de os funcionários sempre perguntar, “quando terá outro treinamento”, pois além oferecer algo diferente, faz com que eles saiam da rotina.

O que observamos nesse item, é que existe um pensamento de mudanças por parte dos diretores, mas por terem uma cultura organizacional arraigada em conformismo, têm surgido muitos desafios para a gestão de pessoas da empresa, tendo em vista que a direção não está muito preocupada com o que acontece com relação aos funcionários, mas voltam sua atenção às tendências de mercado para a área industrial têxtil, e assim fará com que o gestor responsável pelo gerenciamento de pessoas, tenha um papel de agente integrador de interesse dos funcionários, versus empresa, estando próximo do que diz Ulrich (2011) quando enfatiza que diante de desafios enfrentados pela gestão de RH alguns gestores veem a necessidade de uma transformação no modo de gerenciamento, e essa transformação deverá ser uma abordagem integrada, inovadora, e focada no negócio, no sentido de ajuda a organização a

satisfação de seus *stakeholders*, iniciando por um comum entendimento do contexto de negócio da organização.

5.5 Importância do Colaborador para a Empresa

“Por se tratar de uma empresa industrial e familiar, ainda há uma visão arcaica, fechada, para a importância de seus colaboradores como parceiros, que possam contribuir para o sucesso da empresa”. (Gestor de RH).³

Ele como gestor de pessoas, está tentando implantar práticas, que valorizem mais os funcionários, como: plano de cargos e carreira, participação nos lucros, plano de saúde, dentre outros benefícios, e aos poucos ele está conseguindo fazer com que os diretores também enxerguem a importância do colaborador para atingir os objetivos da empresa. Analisando a fala do gestor vemos que está em concordância com o que diz Chiavenato (2004) o qual afirma que, as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para cumprir sua missão e então atingir seus objetivos, e as pessoas precisam da organização para atingir seus objetivos pessoais, portanto, ambas são dependentes, uma da outra. Observamos que não há a possibilidade de suprir só um lado, ou seja, só os objetivos da empresa, nem só as necessidades dos colaboradores, mas deve existir uma interação entre as partes, e um comprometimento em dar o melhor de si para atingir os resultados esperados, tanto por parte da empresa como por parte dos funcionários.

5.6 Barreiras

A expectativa do gestor de pessoas ao ser contratado, há dois anos, era fazer parte da transformação do modelo de gestão de pessoas da empresa, de um simples departamento de pessoal, para um modelo de gestão, que permita aos colaboradores estar mais envolvidos com a empresa, e realizarem um trabalho buscando, a união de treinamentos dos funcionários, agregados a alguns benefícios. Ele estava ciente de que seria um processo trabalhoso, mas, gratificante, pois já está acostumado em trabalhar com pessoas e para a satisfação das pessoas. Porém, no decorrer do processo encontrou algumas barreiras que não esperava, e que o impedia de dar prosseguimento à implantação de um novo modelo de gestão, no tempo e da forma que pretendia.

³ Entrevista concedida pelo Gestor de RH da empresa Alfa [jul.2014]. Entrevistadora: Jacqueline da Silva Soares. João Pessoa. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice B desta monografia.

As barreiras foram surgindo a partir de solicitações de melhorias não atendidas, e tendo como respostas as solicitações às frases, “não precisa disso, do jeito que está, está bom”, “agora não é o momento”, e isso foi frustrando o gestor, tendo este que se adequar à realidade da empresa, mas sem parar de sugerir mudanças, mas agora de forma mais cautelosa, lembrando que nenhuma mudança é fácil e requer paciência. Em algumas empresas essas mudanças podem acontecer de forma rápida e sem barreiras, mas em outras não, esse processo de mudança na organização assim como afirma Bacêllo (2014) requer um esforço contínuo, pois a resistência à mudança está intrínseca à natureza conservadora do homem. Mesmo quando antigas barreiras são vencidas, outras novas emergem.

No decorrer de nosso estudo podemos identificar algumas barreiras encontradas pelo gestor, como:

- Cultura organizacional da empresa: a empresa é muito envolvida com a excelência nos produtos, por isso é totalmente automatizada e informatizada, garantindo a agilidade e confiabilidade em todo o processo de produção, por isso a cultura da empresa está voltada para a produção e no momento não se preocupa muito com a evolução do modelo de RH, bem como afirma Maella (2011), alegando que alguns gestores não entendem e se recusam a aceitar que apostar na área de RH, pode trazer impactos sobre desempenho da empresa tanto quanto apostar em uma ação financeira ou de produção.
- Investimento: Por ser uma empresa voltada para a produção e na aquisição de novas máquinas, foi verificado que no momento, a empresa não apresenta uma iniciativa de investir em mudanças no modelo gestão.
- Estado de conformismo: A direção acredita que do jeito que está, está bom, e não veem motivos para uma grande mudança em suas práticas, apesar de ter sentido a necessidade de contratar uma pessoa experiente na área de RH, há dois anos, para uma possível mudança no modelo de gestão de pessoas da empresa, mas não estavam preparados para os impactos essas mudanças causariam.
- Empresa familiar: para o gestor entrevistado, o fato de ser uma empresa familiar faz com que a diretoria tenha uma visão fechada para mudanças e para a importância de melhores condições para seus colaboradores, como podemos identificar no que diz Belmonte (2013, apud POUTZIOURIS, 2001), o qual afirma que as empresas familiares são menos predispostas ao uso de seu

capital, para, por exemplo, investir em pesquisa e desenvolvimento ou para reforçar o potencial de crescimento da empresa.

Com base na análise dos dados observou-se que o gestor responsável pela implantação de um novo modelo de gestão de pessoas na empresa, tem encontrado várias barreiras para a concretização dessa implantação, não por parte dos funcionários, que até agora receberam muito bem as mudanças sugeridas, mas por parte da direção da empresa. Mas apesar das barreiras, algumas práticas sugeridas foram alcançadas o que já determina um começo na mudança do modelo de gestão.

5.7 Planejamentos Futuros

Para finalizarmos a entrevista perguntamos ao gestor quais os planejamentos futuros para a área de Gestão de Pessoas da empresa.

O gestor está mais cauteloso com relação a planejamentos futuros, pois pretende fazer seu trabalho na gestão de pessoas, mas sabe que esse é um processo difícil, tendo em vista as dificuldades já enfrentadas no início, quando chegou com muita vontade e aos poucos foi se frustrando com as respostas a suas solicitações, isso o desestimulou, e ele afirma:

Ao longo do tempo você vai esmorecendo, você chega com mil ideias na cabeça, você quer que funcione e aí você começa a ser travado, mas você precisa trabalhar [...] quando a gente vê que esta sendo sempre freado, freado, aí vamos mais devagar, porque termina se desgastando, e para evitar esse desgaste, e como você precisa manter seu emprego que não está fácil aí fora, principalmente ao nível do meu, onde é muito mais difícil achar um gestor de RH do que um operador de máquina, aí você vai começando a não dar mais ideias e não fazer aquilo que você esperava que a empresa lhe desse como condição de trabalho. (Gestor de RH).⁴

A desmotivação do Gestor de RH frente ao posicionamento dos líderes com relação às alternativas sugeridas para melhor resultados na gestão de RH é notória, como podemos observar em sua fala, ao expressar seu cansaço em tentar mudar só, algo que deveria ser compartilhado por muitos, estando em consonância com Ribeiro (2005) quando afirma que os períodos de crise e a retomada de crescimento têm sido extremamente duros para quem trabalha na área de Recursos Humanos: posições ameaçadas, orçamentos diminuídos e status reduzido passaram a fazer parte do dia-a-dia da função.

^{4 4} Entrevista concedida pelo Gestor de RH da empresa Alfa [jul.2014]. Entrevistadora: Jacqueline da Silva Soares. João Pessoa. A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice B desta monografia

Este posicionamento do gestor é muito diferente de quando o encontramos pela primeira vez, há dois anos, com uma fala diferente, era entusiasmado com a mudança, com muitos planos e ideias para implantação de novos procedimentos e práticas do RH da empresa, mas que foi esmorecendo à medida que ouvia “não”, “do jeito que está tá bom” ou “em outro momento”, e que apesar das poucas conquistas alcançadas ainda há muito a se conquistar para a devida mudança no RH da empresa.

De acordo com os modelos teóricos de gestão de pessoas, abordados pelos autores expostos na pesquisa, podemos afirmar, que a empresa em estudo está inserida em um modelo de gestão como Departamento de Pessoal, e que o intuito do gestor é fazer uma evolução para um modelo de gestão, que tenha a participação dos funcionários. Esse modelo de gestão pretendido está mais próximo do modelo de Gestão Estratégica, com o foco nas pessoas, (modelo pretendido pelo gestor), visto que os colaboradores seriam selecionados a partir de contribuições dadas ao cumprimento das estratégias estabelecidas pela organização, resultando em melhores desempenhos em suas atividades. No entanto até o presente momento, não houve evolução no modelo de gestão, e o setor de RH continua como departamento de pessoal. O que percebemos, é que algumas melhorias sugeridas pelo gestor foram alcançadas, mas, sem haver transformação no modelo de gestão, e para que essa evolução aconteça, torna-se necessário ao gestor, traçar algumas estratégias para que se chegue ao resultado esperado, assim como sugere Ulrich (2011), quando diz que, para se ter uma transformação no modelo de RH, deve-se estabelecer metas como: O por que fazer a transformação? Mostrando aos gestores, quais os resultados que essa transformação trará para a empresa, e buscar o comprometimento de todos que fazem a empresa, principalmente a diretoria.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas tem passado por diversas mudanças no decorrer dos anos, a forma de gerenciar pessoas dependerá de cada gestor, não existe uma fórmula mágica que diga qual o modelo mais indicado para cada empresa, mas os gestores são responsáveis por essa adequação, entender em qual modelo de gestão de pessoas a empresa está mais próximo. Esse modelo é bom para a empresa? Ou pode-se fazer uma transição para outro modelo que se adeque melhor as realidades da empresa? Esse caminho será fácil? Possivelmente encontrará algumas barreiras pela frente, sejam elas por parte da direção, por parte dos funcionários ou mesmo por despreparo do gestor.

Esta pesquisa teve como principal objetivo, verificar as barreiras encontradas pelo Gestor de RH, para a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas; e, quais práticas de RH foram implantadas na indústria de tecidos Alfa no período de aproximadamente dois anos (período da contratação de um novo gestor de pessoas).

Com base na análise da identificação do modelo adotado pela empresa, e na entrevista realizada com o gestor de RH, pode-se observar que existe desde 2012, uma iniciativa por parte da empresa, para uma possível transição no modelo de gestão de pessoas, a qual foi identificada atualmente como um modelo de gestão de pessoas como Departamento de Pessoal, mas esse modelo não contempla a missão da empresa que é industrializar e comercializar malhas, superando as expectativas dos clientes externos e internos, garantido o crescimento contínuo da empresa, clientes e colaboradores.

Arelados à tentativa de implantação de um novo modelo de gestão de pessoas, identificamos algumas barreiras encontradas no decorrer do processo, como: o estado de conformismo por parte dos diretores, em relação às constantes mudanças na forma de gerenciamento da gestão de pessoas; a cultura organizacional ligada ao fato da indústria ser uma empresa familiar, tendo o pensamento de que, para a implantação de um novo modelo de gestão requer tempo e investimento, que eles julgam não ser prioridade para a empresa no momento, tendo esta, como prioridade a automatização da produção com uso de tecnologia de ponta e máquinas de última geração.

Sobretudo, diante de tantas barreiras enfrentadas para a implantação de um novo modelo de gestão, pudemos observar também que algumas práticas foram adotadas pela empresa para melhorias nos processos, como: a aquisição de uma sala para o setor de Recursos Humanos que não existia; a criação da sala de treinamento toda equipada, com Datashow, computador, ar-condicionado; a contratação de um psicólogo, para além de auxiliar

no processo de contratação, fazer acompanhamento diário dos funcionários; a implantação do “prêmio assiduidade”, uma forma de reconhecimento aos funcionários que não faltam; e a contratação de uma nova empresa para o fornecimento das refeições.

Portanto, podemos concluir que foram poucas as mudanças na gestão de pessoas da empresa, e que estas, vêm acontecendo de forma lenta e gradativa, tendo a frente inúmeras barreiras e como consequência disso se observou a desmotivação do gestor responsável por essa mudança, seu cansaço de lutar sozinho e receber sempre “não”, fazem com que essa busca por implantar um novo modelo de gestão de pessoas na empresa estudada, seja proposta de forma cautelosa e inteligente, pois deve ser um desejo compartilhado por todos que fazem a organização.

Alcançando os objetivos propostos como geral e específicos, esta pesquisa possibilitou a compreensão de alguns fatores que ocorre no ambiente empresarial, seja por empresas de pequeno ou grande porte, que é o fato de lidar com pessoas não é tão simples como parece, e os gestores de RH devem estar preparados para as possíveis barreiras que encontrarão no cumprimento de suas atribuições e terão que encontrar formas que o possibilite implantar novas práticas sem se deixar abater pelas barreiras.

6.1 Limitações da Pesquisa

Podemos mencionar como limitação na realização da pesquisa, a dificuldade de acesso à organização, a empresa é bastante fechada para realização de pesquisas e de difícil acesso as informações.

Podemos citar também, a dificuldade em relação à disponibilidade do gestor de recursos humanos, no sentido de nos receber, e com isso, podermos utilizar nosso instrumento de pesquisa, para a coleta dos dados de nossa análise.

6.2 Sugestões para Estudos Futuros

Através da pesquisa para identificar, as barreiras encontradas para a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas na empresa Alfa, pudemos observar a frustração do gestor de pessoas diante a realidade vivida na empresa. Quando analisamos toda teoria que é vista na universidade, e chegamos ao mercado de trabalho, percebemos que a realidade é bem diferente da teoria vista constantemente pelos autores.

Por isso, propomos estudos sobre o discurso da teoria da RH versus a Prática nas empresas, principalmente nas indústrias, abordando o que o profissional em RH espera quando entra na organização, e o quanto é desestimulado pela realidade encontrada.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BACÊLLO, M. H. M.; RICARDO, C. J.; PEREIRA, B. S. A. (Org.) (2014). **Gestão de pessoas nas organizações contemporâneas**. [VitalSource Bookshelf version]. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2681-7/epubcfi/6/26>>. Acesso em: 12/2014. (Série MBA).
- BARDIN L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BORNHOLDT, & Werner. (2005). **Governança na Empresa Familiar: Implementação e Prática**. [VitalSource Bookshelf version]. Disponível em: <<http://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577800896/page/29>>. Acesso em fevereiro de 2015. (Série MBA).
- CAMARGO, Thiago Alvim. **Gestão de recursos humanos no contexto da nova gestão pública**. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8MDFKT/disserta__o_thiago_alvim.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01/12/2013.
- CÁURIO, Luiz Renato. **Proposta para aprimoramento do processo de recrutamento e seleção da empresa Refribrás**. Disponível em: <<http://www4.ifes.com.br/biblioteca/repbib/000000/00000046.pdf>>. Acesso em: 13/11/2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 8 reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FARIAS, Edvaldo de. Faculdade online UVB. **Gestão de pessoas e suas definições**. Disponível em: <<http://www.edvaldodefarias.com/gestaopessoasdefinicoes.pdf>>. Acesso em: 09/12/2013.
- FISHER, André Luiz. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FREITAS. Ernani Cesar de.; Lucas Saldanha Krai. **Gestão Organizacional em Empresas Familiares no Vale do Rio dos Sinos**. REGE, São Paulo–SP, Brasil, v. 17, n. 4, p. 387-402, out./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36715/39436>>. Acesso em fevereiro de 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2007.

ISIDORO, Dilmar Fernandes. **A Gestão de Pessoas nas pequenas e médias empresas**. 2013. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/8422/a-gestao-de-pessoas-nas-pequenas-e-medias-empresas.html>>. Acesso em fevereiro de 2015.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAELLA, Pablo. **O RH no centro da empresa**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/o-rh-no-centro-da-empresa/47140/>>. Acesso em: 21/10/2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Tecnologia na gestão de pessoas: estratégia de autoatendimento para o novo RH**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Recursos Humanos – estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Disponível em: <<http://online.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2593-3/epubcfi/6/26>>. Acesso em: 21/05/2013.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Principais objetivos na área de gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/35562/principais-objetivos-da-area-de-gestao-de-pessoas#ixzz2mwnrN3TN>>. Acesso em: 06/12/2013.

REVISTA GESTÃO RH. 150 Melhores em práticas de gestão de pessoas. Edição 104, ano XIX. São Paulo, GRH. 2012 [Outubro de 2012]. Disponível em: <<http://www.gestaoerh.com.br/site/arquivos/revista-em-pdf/EDICAO-104.pdf>>. Acesso em: 21/10/2013.

Revista Adm. UFSM. Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: Estudo de Casos em Empresas Paulistas. V. 6, n. 1, p. 71-90. Santa Maria. [JAN./MAR. 2013]. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/search/results>>. Acesso em fevereiro de 2015.

BELMONTE. Victor Antonio Barros.; Wesley Ricardo de Souza Freitas.. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 71-90, JAN./MAR. 2013

RIBEIRO, Antonio. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, Maria Edilene Pereira de Carvalho. **Processo de captação de pessoas**: um estudo de caso na empresa Carvalho S/A, na cidade de João Pessoa-Paraíba. Ago. 2014.

SANTOS, Georgina. **Gestão do estresse**: um reflexo direto no desempenho da empresa. Disponível em:

<<http://www.informazione4.com.br/cms/opencms/desafio21/autor/georginasantos/>>. Acesso em: 06/2014.

SANTOS, Isaias da Silva. **O novo modelo de gestão de pessoas**. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-novo-modelo-de-gestao-de-pessoas/50493/>>. Acesso em: 12/2014.

SOUSA, Ana Paula Coutinho de. **As práticas de gestão de pessoas, processos, atividades e controles no departamento de recursos humanos**: estudo de caso da empresa Reason Tecnologia S.A. 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291245>>. Acesso em: 18/11/2013.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antonio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A

Roteiro para entrevista com o Gestor de Recursos Humanos da Alfa.

1. Há quanto tempo trabalha na empresa?
2. Você já entrou na empresa nessa função?
3. Qual sua expectativa ao ingressar nessa função na empresa?
4. Como você encontrou o Rh da empresa?

Pergunta relativa ao Objetivo Específico 1

5. Eram adotadas práticas de Gestão de Pessoas ou só de Departamento de Pessoal?

Pergunta relativa ao Objetivo Específico 1

6. Quais as modificações/ alterações sugeridas para a empresa?

Pergunta relativa ao Objetivo Específico 2

7. Essas modificações foram aceitas?

Pergunta relativa ao Objetivo Específico 2

8. Houve resistência por parte dos gestores às mudanças sugeridas?

Pergunta relativa ao Objetivo Específico 4

9. E por parte dos funcionários?

Pergunta relativa ao Objetivo Específico 4

10. A sua visão em que modelo de Gestão de Pessoas a Alfa se enquadra?

Pergunta relativa ao Objetivo Específico 3

11. Quais os planejamentos futuros para a área de Gestão de Pessoas da empresa?

Pergunta relativa ao Objetivo Específico 3

APÊNDICE B

Transcrição da entrevista realizada em julho de 2014 na sede da Alfa com o gestor de Recursos Humanos.

Entrevistador: Jacqueline da Silva Soares

Local: Empresa Alfa

J.S.: Primeiramente quero agradecer a sua disponibilidade em recebermos para a realização dessa entrevista, a fim de colhermos informações para a elaboração do TCC. Posso gravar a entrevista, a fim de agilizarmos a entrevista?

G.RH.: Sim, pode sim. Acho que não vou lhe ajudar muito, mas no que podermos ajudarei.

J.S.: Estive aqui a dois anos, com um grupo da UFPB para fazermos um trabalho sobre o RH da empresa, o senhor lembra?

G.RH.: Sim, sim, lembro sim.

J.S.: Na época o senhor disse que tinha sido contratado para ajudar a empresa e para a reformulação de um novo modelo de gestão de pessoas na empresa, né isso.

G.RH.: Sim, foi exatamente isso.

J.S.: O senhor trabalha há quanto tempo nessa empresa?

G.RH.: Há dois anos e um pouquinho, pois quando vocês vieram, acho que fazia uns oito meses que eu tinha sido contratado.

J.S.: O senhor já entrou na empresa nessa função? De Gestor de Pessoas?

G.RH.: Sim, eu já fui contratado para ser gestor de RH.

J.S.: E quais as suas expectativas ao ingressar nessa empresa?

G.RH.: Minha expectativa da gente fazer um trabalho buscando exatamente a questão do treinamento unido a alguns benefícios.

J.S.: E quais dessas expectativas já foram alcançadas?

G.RH.: Nenhuma muito expressiva. Uma expectativa foi a sala de treinamento, que não existia. Hoje nós temos uma sala equipada com 30 cadeiras, Datashow, computador, ar-condicionado, pelo menos já conseguimos os equipamentos, mas ainda não conseguimos fazer os treinamentos.

J.S.: Então ainda não teve nenhum treinamento?

G.RH.: Não, ainda não. Estou tentando mudar isso, pois para mim, a única saída é treinando. Antigamente existia um programa de treinamento chamado MAC - Mudar, Aprender e Crescer. Mas isso foi feito em 2009, de lá para cá não houve mais e o que nós queremos é que se torne constante.

J.S.: Há um índice grande rotatividade de funcionários?

G.RH.: Eu diria que não, em torno de 4 a 5 %, poderia ser menor, mas eu acho um número bom.

J.S.: Como o senhor encontrou o RH da empresa?

G.RH.: Na empresa não existe RH, tá, existe departamento de pessoal. Quando eu cheguei aqui, pra você ter ideia, não existia uma sala pra você estar sentada aqui. As pessoas eram atendidas por uma janela e que nessa janela não dava nem para assinar um documento, e tinha um banquinho aqui fora. Esse espaço fui eu que criei depois que cheguei, e mesmo assim já me jogaram um arquivo aqui dentro e que foi diminuindo o espaço, mas é o que eu tenho para trabalhar.

J.S.: Quando o senhor chegou, eram executadas práticas de Gestão de pessoas ou só de departamento de pessoal?

G.RH.: Só de departamento de pessoal

J.S.: Quais sugestões foram dadas para melhorias na empresa?

G.RH.: A título de sugestões, foram várias, sugerimos uma área de lazer, para humanizar melhor o descanso do pessoal. O funcionário termina de almoçar e se deita no corredor, se deita nas calçadas, e eu propus de criar um espaço onde eles pudessem descansar com mais dignidade, pois não existe dignidade nenhuma em você descansar sua hora de almoço no chão, deitado no chão, mas até agora não foi aceito. Eu posso dizer que consegui esse calçamento aqui, porque quando chovia ficava um lamaçal danado, aí as motos vinham e sujava tudo, então eles calçaram aqui. Foram pequenas coisas, sem muitos avanços. Eu não consegui por exemplo, o plano de saúde até agora, não consegui implantar por exemplo uma cesta básica. Mas conseguimos um prêmio que temos que é chamado de “Prêmio assiduidade” aquele funcionário que não falta e não colocar atestado durante o mês, ele recebe R\$ 85,00 (oitenta e cinco reais), de acréscimo no salário.

J.S.: Quando viemos aqui o senhor falou de um vale gás, é esse benefício?

G.RH.: Não, não. Esse vale gás quem recebe é o pessoal da brigada de incêndio, esse é um benefício que a empresa já dava, fazemos a intermediação entre a empresa que fornece gás e esses funcionários podem comprar o gás por um preço bem abaixo do que é vendido no mercado.

J.S.: Houve resistência por parte dos gestores às mudanças sugeridas?

G.RH.: Eh::::::: digamos que a cultura que está arraigada, que para eles do jeito que está, está bom, e por ser uma empresa familiar eles não tem muito a preocupação de mudar, não como uma Alpargatas da vida, eles tem esse pensamento de conformismo.

J.S.: São quantos funcionários da Alfa?

G.RH.: São aproximadamente 300 funcionários.

J.S.: O senhor é responsável pela parte de gestão de pessoas das três?

G.RH.: Sim, das três.

J.S.: O senhor sentiu muita dificuldade de liderar?

G.RH.: Olha, eu diria que não muita dificuldade, com a experiência que tenho em gestão de pessoas, está sendo bom. O problema são as barreiras encontradas para a implantação de alguns procedimentos e mudanças.

J.S.: Os funcionários têm trazido sugestões ou reclamações para o senhor?

G.RH.: Agora sim, mas antes eram os supervisores que faziam essa intermediação. Uma mudança que alcançamos foi a mudança da empresa que fornecia as refeições para eles. Isso foi muito bom à empresa, pois aumentou o número de satisfação dos colaboradores, o pessoal só dá nota acima de sete, e foi problema para mudar o antigo fornecedor, pois todos os dias nós tínhamos problemas, os funcionários reclamavam, criavam problemas em outro setor, sabe funcionário insatisfeito como é que é. Mas agora eu não tenho, mas esse problema, graças a Deus.

J.S.: Houve alguma resistência por parte dos funcionários, com relação a alguma mudança que o senhor quis implantar?

G.RH.: Não, pelo contrário, eles até agora apoiaram todas.

J.S.: Esses treinamentos houve alguma resistência?

G.RH.: Não, nunca tivemos nenhuma rejeição ou resistência do funcionário quando se fala em dar um treinamento, essa semana mesmo teve um treinamento de uma empresa química para dois dos funcionários e eles acham até bom, porque saem da rotina, e sempre falam “quando vai ter outro treinamento”, porque é uma coisa simples. Antes eles faziam um treinamento sem um *coffee break*, no máximo conseguiam uns biscoitos e um suco, hoje nós já conseguimos salgados, bolo, suco, café, refrigerante e eles sempre dizem “nós poderíamos ter mais treinamentos desses” (risos).

J.S.: Em sua opinião em que modelo de gestão a empresa se adequaria?

G.RH.: Olha é meio difícil de dizer, porque primeiro a diretoria teria que passar por uma reciclagem para entender mais sobre gestão de pessoas e a partir daí, e começarmos com a implantação do plano de cargos e salários que não tem. Muitas vezes não é só o salário que motiva as pessoas, mas também um benefício, um plano de saúde, uma ascensão profissional. Então fica difícil dizer que modelo seria por causa das resistências de cima, mas o nosso intuito era a mudança do departamento de pessoal para a gestão por competência com foco nas pessoas, pois teríamos a contribuição direta do funcionário. Mas reconhecemos que essa

possibilidade encontra-se muito longe de nossa realidade.

J.S.: Como são dissipadas as decisões da empresa?

G.RH.: Os donos mandam e nós obedecemos, se eles quiserem que pinte uma parede de azul, mas nós sabemos que não vai dar certo pintar de azul, mas temos que obedecer e pintar de azul. (risos)

J.S.: Como a empresa utiliza das tecnologias de informação nos processos gerenciais? Como um sistema integrado de gestão, por exemplo.

G.RH.: Nós temos os sistemas que funcionam separadamente, não temos nada integrado não. Isso seria um sonho para nós, pois hoje quando necessitamos de uma informação temos que ir de setor em setor para obter a informação, e com o sistema integrado não, poderíamos ter as informações na palma da mão. Eu já trabalhei em empresas que o ponto era integrado com a folha de ponto e no final do mês era só gerar um arquivo com as informações. E esse era o meu sonho aqui, que pudéssemos integralizar um software com a folha e o ponto e extinguir o velho crachá, mas a diretoria acha que é uma despesa e não um investimento.

Então ao longo do tempo você vai esmorecendo, você chega com mil ideias na cabeça você quer que funcione e aí você começa a ser travado, travado, mas você precisa trabalhar.

J.S.: Eu lembro que há dois anos quando viemos aqui, o senhor estava com muitas expectativas, fazia pouco tempo que tinha sido contrato e iria mudar o modelo de gestão da empresa.

G.RH.: Quando a gente vê que esta sendo sempre freado, freado, aí vamos mais devagar, porque termina se desgastando, e para evitar esse desgaste, e como você precisa manter seu emprego que não está fácil aí fora, principalmente ao nível do meu, onde é muito mais difícil achar um gestor de RH do que um operador de máquina, aí você vai começando a não dar mais ideias e não fazer aquilo que você esperava que a empresa lhe desse como condição de trabalho, o importante é que ela está pagando o meu salário e bem. (risos).

J.S.: Diante de tudo isso quais os seus planejamentos futuros?

G.RH.: Nós sempre temos planejamentos de melhorias né, mas por enquanto vamos devagar, e esperamos ainda em 2015 fazer essa integração do ponto com a folha e o ponto biométrico.

J.S.: Tem mais alguma coisa que o senhor queira acrescentar?

G.RH.: Olha temos alcançado algumas melhorias, pequenas, mas que melhoraram nosso dia a dia. A parte da integração dos funcionários melhorou, a aproximação da supervisão com os funcionários, antes eles tratavam o pessoal com “chicotes”, aos poucos nós vamos trabalhando a maneira de liderar com eles, todo o dia o menino derruba a caneta e todo dia você tem que ensinar a ele a apanhar e dizer por que não pode jogar e aos poucos vamos

conseguindo algumas melhorias. Vamos devagar, com paciência, enfrentando muitas resistências, as resistências vem por parte da supervisão e da chefia.

J.S.: Pronto, essas eram as questões que nós queríamos fazer, para entendermos se o que vimos quando viemos aqui a dois anos, tinha sido implantado e por quê. Pois vemos na universidade que as práticas desenvolvidas pelo setor de RH são inúmeras.

G.RH.: Mas as praticas de RH desenvolvidas na Indústria é diferente. Você saiu da universidade cheio de vontade, cheio de ideias para implantar e quando você chega em determinada empresa o gestor diz “aqui não”, “não é assim”. Essa politica, apesar de muito arcaica é a que eles acham melhor, eles acham que investir em recursos humanos é uma despesa e não um investimento.