

IDENTIFICANDO O MODELO DE GESTÃO DE UMA EMPRESA SOB A PERSPECTIVA DOS SEUS COLABORADORES

*IDENTIFYING THE COMPANY MANAGEMENT MODEL UNDER THE EMPLOYEES
PERSPECTIVE*

Isabella Sansoni de **OLIVEIRA**
Universidade Federal de Goiás
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia
isabellasansoniufg@gmail.com

Arthur Melo **PEREIRA**
Universidade Federal de Goiás
Escola de Engenharia Elétrica, Mecânica e Computação
arthurmelo35@yahoo.com.br

Artigo recebido em 02/2017 – Aprovado em 04/2018

Resumo

Este projeto de pesquisa tem como objetivo identificar o modelo de gestão de uma empresa sob a perspectiva dos seus colaboradores. Inicialmente, estabelece-se uma base teórica necessária a este estudo, visando assegurar a melhor compreensão do mesmo, trazendo o conceito de modelo de gestão, a sua importância dentro de uma organização e os principais modelos empregados. Feito isso, expõe-se os procedimentos metodológicos adotados bem como os resultados e análises obtidos através do processo de entrevista realizado junto aos funcionários da empresa, por fim, apresenta-se a conclusão acerca desta pesquisa com o diagnóstico do modelo de gestão da empresa estudada.

Palavras-chave: Modelo de Gestão, Organização, Empresa, Entrevista, Colaboradores.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

This research project aims to identify the management model of a company from the perspective of its employees. Initially, a theoretical basis is established for this study, in order to ensure a better understanding of the same, bringing the concept of management model, its importance within an organization and the main models employed. Done that, it is exposed the methodological procedures adopted as well as the results and analysis obtained through the interview process carried out with the

employees of the company, lastly, it is present the conclusion about this research with the diagnosis of the management model of the company studied.

KEYWORDS: *Management Model, Organization, Company, Interview, Employees.*

INTRODUÇÃO

Cada pessoa possui características próprias, o que lhe confere individualidade, personalidade, identidade e conseqüentemente desempenho diferenciado. As empresas são da mesma forma, são dotadas de diferentes características, tornando cada uma delas singular, mesmo que trabalhem com o mesmo produto ou serviço. No caso das empresas, as individualidades são verificadas em aspectos como: níveis de eficiência e eficácia, estrutura física, estrutura organizacional, níveis e linhas de poder, entre outros.

As grandes diferenças existentes entre as empresas advêm da adoção de distintos modelos de gestão, o que conseqüentemente influi no desempenho e em diversos processos realizados pela empresa. Neste sentido, é relevante estabelecer o que é o modelo de gestão, sua importância e quais os modelos mais utilizados, dado o impacto que a escolha de determinado modelo exerce sobre o funcionamento da organização.

Na contemporaneidade as organizações procuram cada vez mais adotar um modelo de gestão adequado, com o intuito de melhorar o seu desempenho gerencial, uma vez que o mercado se torna cada vez mais competitivo com o decorrer do tempo. Isto posto, é de extrema relevância identificar o modelo de gestão de uma empresa, de modo a entender melhor o seu funcionamento, permitir que atinja de forma mais fácil e ágil seus resultados e as metas propostas, além de possibilitar a melhoria contínua da organização através deste processo de autoconhecimento.

1. Referencial Teórico

Inicialmente, antes de identificar o modelo de gestão da empresa estudada, faz-se necessário entender o que é de fato o modelo de gestão, qual a sua função e importância dentro de uma organização e os modelos mais comuns que são adotados. Desta forma, apresenta-se a seguir detalhadamente estes tópicos elencados que compõem a base teórica do estudo realizado.

1.1 Definindo o que é o Modelo de Gestão

A princípio para entender o que é o modelo de gestão realiza-se uma análise etimológica deste conceito.

A palavra "modelo" é proveniente do latim *modulus*, que sugere a ideia de molde, forma, cujo significado remete a organização e ordenamento de partes que compõem um conjunto, é aquilo que serve de exemplo ou base para determinada situação [1,2].

A palavra "gestão" vem do latim *gestio*, que significa ato de administrar, de gerenciar, onde por sua vez administrar significa governar, reger, ordenar lançando mão de todos

os conhecimentos necessários para alcançar os objetivos propostos de forma eficiente e eficaz [2].

Assim, aliando o significado destas duas palavras, tem-se que o modelo de gestão adotado por uma empresa consiste na escolha da maneira como serão administradas todas as questões relevantes à mesma.

De forma mais técnica, o modelo de gestão refere-se à forma como as empresas organizam suas atividades e seus recursos com a aplicação de procedimentos, normas e regras. Assim sendo, a gestão da empresa reflete sua cultura organizacional, seus valores, sua visão e missão [3].

A adoção de um modelo de gestão adequado à realidade da empresa se faz necessário devido à importância conferida a esta escolha, pois o modelo de gestão define pontos fundamentais para assegurar a sobrevivência e o futuro da empresa, dentre eles destacam-se:

- Como a organização se portará no mercado;
- Como o trabalho será conduzido;
- Como pretende alcançar os objetivos estabelecidos;
- Como será realizado o processo de produção;
- Como manter integrado todos os processos da empresa;
- Como será a relação com os funcionários e a hierarquia da empresa;
- Como a empresa deve-se organizar!

1.2 Tipos de Modelo de Gestão

Diante deste cenário onde se verifica o quão importante é escolher o modelo de gestão adequado às características da empresa, é imprescindível conhecer os modelos mais comuns de forma a assegurar que esta decisão seja bem tomada, portanto, apresentam-se os mesmos na Tabela I.

Tabela I: Modelos de gestão mais comuns.

Tradicional	Moderno
✓ Clássico	✓ Sistêmico
✓ Comportamental	✓ Contingencial
✓ Pragmático ou Neoclássico	

A divisão realizada entre Tradicional e Moderno acontece de acordo com a teoria adotada pelo modelo de gestão, enquanto o Tradicional utiliza-se de teorias desenvolvidas até os anos de 1930 (Teoria Clássica e Teoria de Relações Humanas), o Moderno vale-se de teorias posteriores a este ano (Teoria Geral dos Sistemas e Teoria da Contingência).

A seguir cada um destes modelos serão explicados detalhadamente de maneira a diferenciá-los, propiciando assim, identificar posteriormente quais as características do modelo de gestão da empresa sob estudo.

1.2.1 Modelo de Gestão Clássico

- Modelo baseado na Teoria Clássica da Administração [1];
- Utiliza-se das ideias de Taylor publicadas no livro "Princípios de Administração Científica", dentre elas destacam-se a ênfase em se aumentar a eficiência do trabalho e a racionalização na linha de produção [4];
- Tem como sustentação os estudos realizados por Henri Fayol, que estabeleciam os princípios de uma boa administração [5];
- Preocupação com a execução criteriosa de tarefas, com forte aderência a regras e padrões;
- Para assegurar boa produtividade aos olhos desta gestão são necessários somente incentivos financeiros adequados, constante vigilância e treinamento;
- Busca da melhor maneira de trabalhar através de métodos científicos (estudo dos tempos e movimentos) [5,6];
- Ser humano visto como simples e previsível, cujo comportamento não varia muito, o que facilitaria as relações com o indivíduo, que deveriam ser superficiais;
- Para o Modelo de Gestão Clássico a função primordial do administrador é determinar a única maneira certa de executar o trabalho [5].

1.2.2 Modelo de Gestão Comportamental

- Modelo alinhado ao pensamento da Teoria das Relações Humanas [1];
- Tem-se que a satisfação do ser humano é fator determinante para a manutenção dos níveis de produtividade [7];
- Investimento em ações que promovam o bem-estar do colaborador;
- Dá-se atenção para as necessidades afetivas dos empregados além de questões financeiras, ou seja, para este modelo existem outras formas de incentivo para manter a motivação dos mesmos [5];
- O ser humano não é totalmente controlável e previsível, e que, portanto, há sempre certo grau de incerteza associado à gestão das pessoas [8];
- Em que pese às diferenças individuais, todo homem possui necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorrealização;
- Além de o administrador determinar quais e como as tarefas devem ser executadas pelos colaboradores, o mesmo deve perceber que existem necessidades afetivas complexas envolvendo aspectos motivacionais.

1.2.3 Modelo de Gestão Pragmático ou Neoclássico

- Modelo que tem por base a Teoria Neoclássica [1];
- Utiliza-se das ideias da Teoria Clássica, porém devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje [5];
- Traz uma roupagem clássica mais flexível em conjunto com os princípios do modelo comportamental [6];
- Modelo preocupado em estabelecer normas de comportamento administrativo;

- Utiliza-se de conceitos como: motivação, organização informal, dinâmica de grupos e liderança [7,8];
- Ênfase nos objetivos e nos resultados, pois de acordo com essa vertente de pensamento as organizações existem para alcançar objetivos e produzir resultados;
- A função do administrador recebe roupagem nova e atualizada em relação ao Modelo Clássico, suas novas atribuições são: planejar, organizar, dirigir e controlar. Estas quatro funções básicas compõem o chamado processo administrativo [5].

1.2.4 Modelo de Gestão Sistêmico

- Modelo cujos fundamentos embasam-se na Teoria Geral dos Sistemas [1];
- O enfoque é do todo e das partes, do dentro e fora, do total e da especialização, da integração interna e da adaptação externa, da eficiência e da eficácia [5];
- A organização é entendida como um sistema de conjunto de papéis, mediante os quais as pessoas se mantêm inter-relacionadas, na qual é composta por subsistemas que interagem entre si, se influenciam e potencializam;
- Divisão de trabalho por funções especializadas, hierarquizadas e diferenciadas;
- São elementos deste modelo de gestão: interdependência, interação e *feedback* [9];

1.2.5 Modelo de Gestão Contingencial

- Modelo que se assenta no pensamento proposto pela Teoria da Contingência [1];
- Atribui-se grande importância aos fatores ambientais e tecnológicos, que são tomados como fundamentais para o equilíbrio e ponderação dentro das organizações [5];
- O foco da organização nesse modelo é na sua capacidade de adaptação a esse ambiente de constantes mudanças e demandas dos clientes;
- Busca pela melhoria contínua dos processos de trabalho;
- Importância da inovação, no processo de aprendizagem e conhecimento para o sucesso organizacional;
- Não existe uma teoria administrativa aplicável a todos os casos e a todas as circunstâncias, é necessário um modelo apropriado para cada situação [5,8];
- Aproveita o conhecimento de diversas teorias e suas contribuições [6];

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção explicam-se os procedimentos metodológicos adotados, que compreendem a proposição da pesquisa, as considerações metodológicas e o processo de pesquisa utilizado para a execução deste trabalho.

2.1 *Proposição da Pesquisa*

A seguir trata-se de forma sucinta sobre o escopo desta pesquisa, apresentando seus objetivos, seu questionamento e as suas contribuições.

2.1.1 *Objetivos da Pesquisa*

O estudo realizado por este trabalho tem como objetivos:

- Identificar o modelo de gestão de uma empresa;
- Expor os modelos de gestão mais comuns;
- Alertar as organizações sobre a importância de realizarem um autoconhecimento de como as tarefas e processos estão sendo conduzidas na mesma;
- Destacar para o leitor a relevância do tema "modelo de gestão" no mundo contemporâneo no que tange as organizações;
- Verificar como os ideais da empresa estão arraigados nos colaboradores;

2.1.2 *Questão de Pesquisa*

De acordo com Mintzberg [10], uma organização sempre irá ter um modelo de gestão predominante, embora este modelo possa ter elementos e contribuições de outros, podendo ainda uma organização transitar de um modelo para outro. Desta afirmação, decorre a seguinte questão?

Uma organização possui um modelo de gestão predominante e concomitantemente utiliza-se de características de outros modelos?

Deste modo, procura-se identificar elementos que propiciem caracterizar o modelo de gestão da empresa estudada, bem como de outros modelos que possam estar presentes, porém com menor expressividade.

2.1.3 *Contribuições da Pesquisa*

Esta pesquisa busca trazer contribuições para a temática de Teoria das Organizações, tema este que é de suma importância e obrigatório nos cursos de Administração. Tem-se também o intuito de produzir conhecimento de interesse das organizações, pois como já visto, o modelo de gestão adotado por uma empresa trata-se de uma ferramenta fundamental para alcançar os objetivos traçados e definir o futuro da mesma, assim se faz necessário identificá-lo, assegurando um melhor conhecimento da organização, permitindo realizar ajustes que atendam as ambições da empresa.

2.2 *Considerações Metodológicas*

Em virtude da natureza dos objetivos de pesquisa propostos por este trabalho, optou-se pelas considerações metodológicas descritas a seguir.

2.2.1 Classificação do Tipo de Pesquisa

Tendo em vista os objetivos deste trabalho detalhados na seção 2.1.1, estabelece-se para esta pesquisa o tipo descritivo. Definiu-se este tipo de pesquisa pelo fato que se tem por intuito descobrir a realidade operacional da empresa que é objeto de estudo deste artigo, entretanto através de um processo de observação, registro e análise sem a interferência dos autores da pesquisa.

2.2.2 O Método de Pesquisa

A escolha do método foi coerente ao problema investigado (identificar modelo de gestão da empresa) e também de acordo com a técnica de investigação utilizada que será detalhada na próxima seção, permitindo assim uma melhor interpretação dos resultados.

Diante do exposto, o método escolhido foi o qualitativo, pois os dados obtidos pela pesquisa estão associados à análise de texto (falado e escrito) e a observação direta de comportamento.

2.2.3 Técnica de Investigação

A entrevista é uma técnica de coleta de dados em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas com o objetivo de obtenção de dados que lhe interessam a investigação [11], consistindo assim numa técnica bastante adequada para a obtenção de informações sobre o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer ou fizeram, bem como sobre suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes [12].

Diante dos conceitos tratados, adotou-se para este estudo a entrevista como técnica de coleta de dados, tendo em vista que este projeto envolve a obtenção de informações por parte dos funcionários para que se possa identificar o modelo de gestão da empresa.

A entrevista realizada foi do tipo estruturada, ou seja, o entrevistador perguntou aos entrevistados uma mesma série de perguntas pré-estabelecidas, ficando o entrevistador preso ao enunciado específico no roteiro da entrevista, não havendo liberdade para adaptar perguntas, de modificar a ordem dos tópicos ou de fazer perguntas que não estavam presentes no roteiro.

2.2.4 Definição da população e amostra

É impossível obter informações de todos os indivíduos que formam parte do grupo que se deseja estudar, seja porque o número de elementos é demasiadamente grande, os custos são muito elevados ou ainda porque o tempo pode atuar como agente de distorção, assim, por estas razões faz-se necessário escolher quais elementos devem compor a amostra de uma população, de forma a garantir a existência de um procedimento de controle, que estabeleça uma amostra adequada aos objetivos da investigação [13].

Para compor a amostra decidiu-se entrevistar quatro funcionários da empresa de diferentes funções e hierarquia, cuja caracterização será realizada na próxima seção. Os mesmos serão referenciados como entrevistados I, II, III e IV. Como visto, trata-se de uma amostra pequena, porém diversificada, o que permitirá conhecer a empresa em profundidade.

2.2.5 Caracterização da Empresa e dos Entrevistados

A empresa estudada será chamada de Empresa A, por motivos de confidencialidade firmados no momento em que a mesma se dispôs a participar do estudo.

A Empresa A é uma instituição mantida pelo empresariado nacional, sem finalidades lucrativas, que trabalha em prol da juventude estudantil brasileira, possuindo diversas sedes em todo território nacional. A sede estudada encontra-se no estado de Goiás, na cidade de Goiânia.

Esta empresa tem por finalidade encontrar para os estudantes de nível médio, técnico e superior oportunidades de estágio ou aprendizado, que os auxiliem a colocar em prática tudo o que aprenderam na teoria, em síntese, realiza a ligação entre o estudante e o mercado de trabalho, propiciando ao mesmo uma vivência prática do que é aprendido na escola, curso técnico ou Universidade.

Como já discutido, para compor a amostra de estudo utilizou-se quatro funcionários, as suas funções dentro da Empresa A serão destacadas a seguir:

Entrevistado I: Gerente Regional da Empresa A no Centro-Oeste;

Entrevistado II: Supervisor da Empresa A em Goiás;

Entrevistado III: Assistente Administrativo da Empresa A;

Entrevistado IV: Analista Financeiro da Empresa A.

3. RESULTADOS E ANÁLISE

Nesta seção será exposta a entrevista realizada com os quatro funcionários da Empresa A, bem como a análise das respostas dos mesmos, permitindo assim constatar as características operacionais da empresa, culminando com a identificação do seu modelo de gestão.

Pergunta 1: Quando há o ingresso de um novo funcionário, como são passadas as orientações em relação a sua função? Há metas? São individuais ou coletivas? São flexíveis quanto ao horário de trabalho? E quanto à vestimenta?

Entrevistado I: "Nós fazemos um treinamento integrativo onde esse colaborador recebe um vídeo com todas as informações desde a história da fundação da empresa até os dias de hoje, de maneira a facilitar a adaptação desse novo integrante/colaborador a todas as diretrizes da instituição, passando por todas as áreas para conhecer todo o funcionamento do sistema. Existem tanto metas individuais como coletivas por departamento, por exemplo, o telemarketing tem uma quantidade de ligações que precisam fazer por mês, então eu sei que ele tem um

número "X" a ser alcançado, e depois eu vou individualizar para cada operador do tele. Não somos flexíveis com o horário, ele é fixo, afinal existe uma jornada de trabalho prevista em contrato, porém, para determinados cargos não há controle de ponto, tem-se o que chamamos de cargo de confiança, uma jornada a cumprir, mas ela é flexível, porém é só para determinado setor que trabalha de forma externa. Para os que atuam de forma interna existe uma jornada fixa, um horário de entrada, um de saída, intervalo, horário de retorno do almoço e de saída de acordo com o contrato estabelecido entre as partes. Existe um padrão de vestimenta adotada pela empresa, embora em alguns setores nós não oferecemos uniformes, os quais fornecemos apenas as pessoas que tem contato direto com o público. Para os que não possuem contato com o público tem que seguir o padrão estabelecido por nossa matriz para que o perfil formal de nossa instituição seja respeitado".

Entrevistado II: "Dentro do sistema integrativo nós apresentamos todas as áreas inclusive a supervisão a qual é a minha atuação em relação ao estado de Goiás e qual a forma de trabalho com a equipe também. Além disso, o colaborador é treinado para que conheça todas as áreas. Não temos comissão e metas severas, mas há um acompanhamento de produtividade de todos eles, para alguns dependendo da área atuante há uma meta individual e de forma geral a equipe também é envolvida na meta, no nosso caso a meta é a inserção de estudantes no mercado de trabalho. Não temos um horário pré-determinado. O colaborador tem a iniciativa de escolher sua roupa, porém orientamos que seja mais formal até pelo fato de dar exemplo aos estudantes. Quando o estudante vem à empresa queremos dar o reflexo do que ele ira ver e encontrar no mercado de trabalho".

Entrevistado III: "Quando o colaborador chega os analistas passam as funções e o departamento irá treinar o novo membro. O colaborador faz um treinamento em AD online e será apresentado a todos os departamentos. Quanto à vestimenta orienta-se estar de acordo com o código de ética. Há sim metas para alguns dos colaboradores. A nossa área trabalha coletivamente para atingir as metas estipuladas. Os horários são fixos de acordo com o estabelecido em contrato".

Entrevistado IV: Quando o novo funcionário chega, realiza-se o processo de repasse de atividades, onde temos um treinamento sistematizado. Recebemos um planejamento de metas da matriz, onde o grupo tem que atingi-la. Não são flexíveis com o horário. A vestimenta orienta-se uma vestimenta social de acordo com o código de ética.

Análise: Observa-se que para esta pergunta as respostas são consonantes, mesmo os entrevistados exercendo diferentes cargos e funções dentro da empresa, o que confirma o discurso que o colaborador passa por todas as áreas de modo a conhecer a empresa como um todo. Interessante notar que este discurso alinhado por parte dos entrevistados sobre a importância de conhecer a empresa como um todo é altamente ligado a visão moderna de organização concebida pela Teoria Geral dos Sistemas, em que a organização é formada por subsistemas que interagem entre si, se influenciam e se potencializam.

Como afirmado por todos, existe um sistema de metas estipulado pela matriz da empresa, mesmo não sendo rígido, isto evidencia traços do Modelo Clássico, onde existe um apego em se estabelecer normas e critérios de trabalho.

Vale ressaltar a relativa flexibilidade do horário e das vestimentas, claro, tudo dentro do aceitável, princípio este que é altamente ligado ao modelo de gestão comportamental, que é mais flexível e visa a atender também as necessidades dos colaboradores.

Pergunta 2: A empresa é aberta a sugestões dos funcionários? Como a sugestão chega ao superior? Quem tem o poder de aplicá-las?

Entrevistado I: "Somos abertos a sugestões de funcionários. Temos vários canais de comunicação com os funcionários via meio eletrônico e uma linha direta com o presidente por um e-mail corporativo (Fale com o Presidente) e a ouvidoria que é um canal direto do colaborador para que possa fazer denúncias, sugestões, críticas e também elogios. Além desses canais, nós fazemos uma pesquisa anual de ambiente de trabalho que é mais uma oportunidade do colaborador avaliar o ambiente de trabalho da empresa. A alta cúpula que possui o poder para aplicar tais sugestões, assim todas as sugestões são encaminhadas para nossa matriz e cabe a ela a decisão sobre a matéria".

Entrevistado II: "Sim, somos abertos. A decisão chega ao superior geralmente por email. Antes tínhamos até uma caixinha de sugestões, porém ela não funcionou, pois os funcionários não se sentiam a vontade, não gostaram do formato. Hoje em dia nós fazemos reuniões quinzenais e mensais para apresentar como foi o mês, o que conseguimos produzir, o que tivemos de ideias e sugestões dentro desse mês, mas principalmente chegam via email que vem diretamente para mim.

Entrevistado III: "Toda empresa tem sua política burocrática. Algumas coisas eles são mais disponíveis a escutar e outras não. São abertos a ouvir, mas nem tudo que é proposto é aplicado. Tem diversos canais de comunicação, porém quem tem poder de fato para atender as sugestões é o pessoal da matriz".

Entrevistado IV: "Sim, são abertos a ouvir. A sugestão chega até o superior pela supervisão e também há um canal do fale conosco da empresa, onde todos tem acesso e é passado diretamente para a cúpula diretora da matriz da empresa. Aqui temos uma hierarquia, eu tenho que responder a analista, a analista a supervisão, assim o gerente que é o possuidor do poder de aplicação das sugestões".

Análise: Como visto, nesta empresa o "direito de voz" ao funcionário não fica somente no papel, e o mesmo possui diversos meios para fazer valer sua opinião ou insatisfação. Esta característica sugere a nos uma tentativa da melhoria contínua do trabalho e do seu ambiente, elemento típico de um modelo de gestão contingencial, que valoriza a inovação, aprendizagem, criatividade e melhoria constante do trabalho. Além da questão de valorizar a opinião dos seus colaboradores, o que de certa forma traz um bem-estar ao mesmo, haja visto que ele se sente ouvido, respeitado e contribuindo diretamente para a melhoria da empresa, traço este que indica um modelo comportamental de gestão.

Pergunta 3: Qual a importância da tecnologia de informação e da burocracia dentro da instituição? Você considera a empresa burocrática?

Entrevistado I: "A área de TI é essencial para qualquer organização, e que carece de atualização constante, por que acabamos ficando num aspecto obsoleto em relação ao mercado e então o seu serviço não terá mais o mesmo desempenho do passado. Agora, existem também situações que travam os processos por um pouco de burocracia. Passar por vários departamentos, diversas aprovações. A burocracia atrapalha um pouco, porém não considero a empresa muito burocrática, eu diria que ela é mais conservadora e cautelosa nas decisões que acarreta em um processo mais demorado na tomada de decisões. Eu não usaria a palavra burocrática para esta empresa. Mudaria sim algumas coisas na burocracia da empresa e até tenho proposto. Eu tornaria os processos mais ágeis com informações via sistema online, que uma área poderia dar o acordo apenas olhando documentos, sem necessitar transitar documentos físicos para dinamizar um pouco e ter uma comunicação mais ágil entre os setores, o jurídico com o operacional".

Entrevistado II: "A informação, a comunicação facilita nossa vida. Agiliza muitos processos e a burocracia em muitos momentos é necessária. Às vezes temos certa resistência, por gostarmos de processos muito rápidos, por exemplo, a empresa tem 52 anos, uma estrutura de mais de 340 unidades no Brasil, somos 67 pessoas em Goiás. Então temos uma diretriz que temos que seguir e para isso a burocracia é necessária, mas desde que ela não impeça as coisas de fluírem, portanto não a considero burocrática. Talvez, centralizar alguns processos somente na supervisão e gerencia, sem ter que submeter a matriz. Mas também entendo que muitas vezes é necessário, por exemplo, dar autonomia na supervisão e gerência pela eficiência da equipe em várias áreas. Enfim, traria alguns processos para nossa responsabilidade, apesar de ter ciência da necessidade burocrática para trazer segurança no processo".

Entrevistado III: "A parte burocrática atrapalha demais no financeiro, pois o cliente não sabe esperar, querendo que a solução do seu problema seja resolvida num estralar de dedos. Por exemplo, quando tenho que negociar um desconto, passo o problema ao supervisor que irá repassar até a matriz que só depois consigo encaminhar para o cliente. Outro fator que nos atrapalha é a dependência do serviço ineficaz dos correios, que muitas vezes atrasam os boletos, além de terem um sistema muito antigo que não permite a visualização online. A tecnologia de informação é essencial para nosso trabalho, ao ter um sistema que dinamiza nossas ações permitindo visualização de tudo que o cliente tem em aberto, emite boletos e extratos. Eu dinamizaria o sistema dando mais autonomia as filiais em certos processos que são mais simples, como contas em valores pequenos, e tiraria a parte burocrática da necessidade de aprovação da matriz de documentos simples. Porém, por a empresa ter uma cultura antiga, acho difícil que mudará alguma coisa nesse sentido".

Entrevistado IV: "A burocracia é importante até certo ponto, pois se não houvesse seria muito desorganizado. A matriz tem que ter um controle, pois possuem unidades no país todo. O que nos atrapalha são as disfunções da burocracia. No meu caso, por

exemplo, quando uma instituição não está catalogada no sistema tenho que buscar o cadastro dela e emitir a São Paulo, esperando a aprovação para assim poder emitir determinado contrato. O processo deve ser menos centralizado para informações não criteriosas como CPF e endereço, pois metade do processo tem que ser liberado na matriz e outra na filial atrasando o processo".

Análise: As respostas dos membros de diferentes setores são semelhantes, valorizando a importância da Tecnologia da Informação, quem vem como uma ferramenta para agilizar os processos necessários ao trabalho de cada um deles, o que indica que a Empresa A tem uma visão moderna de gestão. Lembrando que tecnologia para a Teoria da Contingência era um dos principais fatores para assegurar uma administração equilibrada.

Para os entrevistados, a empresa não é burocrática, porém pode melhorar no quesito rapidez para a tomada de algumas decisões. Interessante notar que os Entrevistados I e II, de cargos mais elevados, mantêm uma postura de sugerir ideias para aperfeiçoar o serviço, o que se enquadra no processo de melhoria contínua do trabalho, inovação e aprendizado, enquanto os Entrevistados III e IV também possuem esse desejo de mudança, porém numa postura talvez descrente, por acreditar não ser possível fazer mudanças nesse sentido. Com estes profissionais -

- deva ser trabalhada melhor a questão da participação e que eles possuem voz ativa dentro da organização e que podem sim sugerir mudanças e serem acatadas. Sob a luz da Teoria das Relações Humanas isso é possível, haja visto que a Empresa A já demonstrou ser uma empresa receptiva a novas ideias.

Pergunta 4: Como é formada a hierarquia na empresa? Há uma interdependência dos setores?

Entrevistado I: "Nós temos uma governança corporativa, então o nosso conselho de administração da às diretrizes de gestão, que depois são colocadas em prática pelo presidente executivo, a superintendência e as lideranças regionais. Então, há todo um escopo pra que as decisões que são tomadas na cúpula cheguem até a ponta. Em tese, há sim interdependência dos setores. Acaba que um depende do outro, às vezes a sua dependência, ou seja, sua interdependência ela é limitada".

Entrevistado II: "Temos analistas e equipe de colaboradores responsáveis por áreas, então procuramos dar autonomia para que as áreas busquem informação, para que troquem informações entre si. Existe a supervisão para orientar, principalmente para lançar as estratégias, incentivar essa equipe. Procuramos dar essa autonomia nos processos para que eles não se sintam presos e principalmente não segurem informação para assim obtermos o máximo de cada um deles, pois a gerência está como forma de orientação, porém o processo não pode parar caso ela não esteja presente, então a equipe tem autonomia nesse sentido. Sim, há interdependência entre os setores. Hoje a equipe consegue entrar de férias e o sistema funcionar normalmente, somente buscando orientações em caso de dúvidas extremas. A Empresa A é um processo, o estudante que é recebido no atendimento é encaminhado

para uma outra área e depois levado para uma sala de capacitação onde encontra um instrutor, depois irá a um outro atendimento que irá ser gerado um contrato. As áreas se ligam completamente".

Entrevistado III: "A hierarquia da matriz é constituída por presidente, superintendente, diretor, supervisores. Nas unidades regionais por gerentes, supervisores, analistas administrativos, assistentes administrativo, estagiários e aprendizes. O financeiro é o coração da empresa, todos os setores dependem dele e tem que de alguma forma passar por uma aprovação dele, pois se tiver algum débito ou problema na certidão não podemos emitir contratos, não participamos de licitações, a empresa pararia. O financeiro depende de São Paulo e os demais departamentos dependem do financeiro".

Entrevistado IV: "Um departamento depende do outro, pois geralmente o processo ocorre da seguinte forma: a empresa abre a vaga e conversa com os assistentes, depois com o comercial que passa para a abertura de vagas onde há o acompanhamento de vagas e depois que fecha as vagas, passa-se ao telemarketing que executa a triagem de vocações dos estudantes para encaminhar para uma empresa que faz o processo seletivo, e então o estudante é contratado, ou seja, tudo está interligado".

Análise: Como se vê a empresa possui uma hierarquia, porém aparentemente não tão estanque ou rígida, em que as decisões importantes não são tomadas exclusivamente por uma pessoa, e sim por um corpo de administradores, existe uma flexibilidade neste aspecto, o que indica proximidade com o modelo de gestão neoclássico, em que possui essa característica típica de um modelo clássico, de hierarquização, porém de forma mais flexível.

Todos entrevistados garantem uma interdependência dos setores, garantindo que as áreas se ligam e se complementam, mais uma vez aqui a organização é tomada como sendo formada por subsistemas que compõem um todo, uma visão claramente ligada a um modelo de gestão moderno, afim as Teorias da Contingência e Geral dos Sistemas.

Pergunta 5: Como é a relação dos superiores com os subordinados? Elas são formais? O seu Trabalho lhe traz motivação? Quanto tempo pretende ficar na empresa?

Entrevistado I: "Olha, esta empresa já ganhou alguns prêmios como o melhor ambiente de trabalho e boas práticas de trabalho, então o ambiente é muito saudável. Há o respeito dentro da Empresa A pela pessoa humana, há um respeito pelos nossos colaboradores. Diria que numa nota de 0 a 10, estaria numa condição de nota 8. As relações são formais, dentro do nosso ambiente de trabalho é tudo registrado formalmente para que possamos avaliar as decisões que foram tomadas. Eu me sinto bem, já estou na Empresa A há 20 anos e a nossa atividade é muito gratificante que é levantar a bandeira da educação e abrir espaço para o jovem no mercado de trabalho, faz com que eu goste muito deste ambiente. Continuo empenhado em contribuir com

a empresa, sei que acaba, que temos uma fase dentro da empresa e acho que a minha ainda irá durar mais um pouco, espero né. Tenho vontade de continuar fazendo o que eu faço hoje".

Entrevistado II: "Creio que é boa por que somos muito abertos para que eles nos procurem, dando liberdade para ouvir o que eles pensam e fazem. Temos um clima organizacional muito bom. Lembro-me de um colaborador que conseguiu outra oportunidade de estágio em uma área que ele tinha interesse em uma empresa multinacional e veio até a mim e disse que estava muito abalado, muito triste por que teria que sair da Empresa A, apesar de estar indo para uma empresa dos sonhos dele, e no fim sua decisão foi de não abandonar essa estrutura de trabalho e de equipe, o que corrobora com a ideia de que aqui é um bom lugar para se trabalhar. Nós temos uma relação formalizada, é preciso passar uma seriedade, mas há momentos que comentamos sobre outros assuntos fora do trabalho através de reuniões gerando um clima menos formal. Mas pela demanda de trabalho torna esses momentos mais raros. Sou apaixonado pelo meu trabalho. Estou na Empresa A há 13 anos, fui estagiária na empresa. Quando cheguei tinha planos em ficar 3 anos, que se tornaram 5 , 10 , 13 anos. Não tenho previsão de saída, enquanto esse trabalho estiver me dando prazer estarei disposta a desempenhá-lo. Como uma ex-estagiária da Empresa A, que conseguiu ser promovida, que teve reconhecimento, posso dizer que me sinto realizada no meu trabalho".

Entrevistado III: "Relação é tranquila e bem direta, há muito respeito pela hierarquia e a relação é bem profissional. Com meus superiores as relações são formais. No ambiente geral depende do dia, do meu humor e pela quantidade de trabalho, que quando muito, não tenho tanto tempo para interagir. Tento sempre interagir por não gostar de um ambiente tão formal. Temos que ser igual um camaleão, agir conforme a situação e claro que com pessoas que você não tem tanta intimidade acaba tendo relações mais formais. Eu amo meu trabalho. Eu aprendi muitas coisas. Agora estou na parte que mais amo, que é o financeiro, eu gosto muito de conta e de exatas, sendo isso um fator que me traz motivação, pois penso em crescer, buscar novos horizontes mesmo que seja aqui dentro da Empresa A ou em outra empresa. Vejo oportunidade de crescimento dentro da empresa sim, mas não tenho expectativa de quanto tempo pretendo ficar na empresa. No momento estou executando meu trabalho e estou gostando e a permanência dependerá do meu trabalho e se a empresa também estiver satisfeita ficarei bastante tempo. Penso quem sabe em uma promoção para o financeiro da matriz, em São Paulo".

Entrevistado IV: "Tenho boa relação com os superiores, porém muito formal. Com os outros, há pessoas que temos mais afinidade que gera relações mais informais. Procuro sempre fazer boas relações de trabalho e tratar as pessoas da melhor maneira possível. O serviço de inserir jovens no mercado de trabalho me traz bastante motivação, pois é um trabalho muito bonito, cada dia que passa fico mais encantada com esse processo, ainda mais agora que sou analista e acompanho mais de perto o processo. Não sei quanto tempo pretendo ficar, mas estou gostando muito e pretendo continuar na empresa visando crescimento. Quem sabe não viro uma assistente comercial?".

Análise: As relações de formalidade são típicas de um modelo clássico, entretanto esta formalidade no ambiente de trabalho em alguns casos é necessária, assegurando assim o bom desempenho do serviço. Porém como visto nas entrevistas, as relações não são formais todo o tempo, o colaborador tem direito de comentar outros assuntos, de se relacionar, o que indica uma gestão comportamental.

Todos funcionários já possuem muito tempo de casa e ainda almejam crescer, se sentem bem no ambiente de trabalho proporcionado pela empresa e realizados com o trabalho desenvolvidos pelo mesmo, fato este que é demasiadamente importante, pois a empresa consegue manter seus colaboradores constantemente motivados o que reflete que o modo como são conduzidas as coisas estão adequadas.

CONCLUSÕES

Como visto pela análise realizada da entrevista, a Empresa A é composta de características de diversos modelos de gestão, o que corrobora com a ideia da Teoria Contingencial, em que não existe uma teoria ou modelo aplicável a todos os casos, valendo-se assim do conhecimento de cada Teoria já existente, e é deste modo que se evidencia o modelo da empresa estudada, o mesmo utiliza-se de características de diversos modelos, com o intuito de buscar a melhor forma de conduzir a Empresa A. Portanto, diante do exposto, conclui-se que a Empresa A possui um modelo de gestão moderno, associado principalmente ao modelo de Gestão Contingencial e ao mesmo tempo composto por traços de outros modelos.

Respondendo ao questionamento da pesquisa, em que se pergunta: Uma organização possui um modelo de gestão predominante e concomitantemente utiliza-se de características de outros modelos? A resposta é sim, como visto a empresa estudada possui um Modelo Contingencial mais presente, porém também possui elementos de outros modelos.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, V. C. P.; CARDOSO, A. S. R.; CORREA, C. J.; FRANÇA, C. F; *Modelos de Gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 3ª edição.

FERREIRA, A. B. H. Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa. 3ª edição, revisado e ampliado. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

LEONARDO ROCHA. Modelos de Gestão: Estudos avançados em Gestão. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/ravthallion/aula-02-modelos-de-gestao>. Acesso em 10 de janeiro de 2017.

TAYLOR, F. W.; *Princípios de Administração Científica*. Traduzido por Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Editora Atlas, 1990. 8ª edição.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.; *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Editora Thompson Pioneira, 2006. 3ª edição.

FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS. Teoria Geral da Administração. Disponível em: http://www.famescbji.edu.br/famescbji/biblioteca/livros_adm/TGA.pdf. Acesso em 5 de janeiro de 2017.

CHIAVENATO, I.; *Introdução a Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. 6ª edição

SILVA, R. O.; *Teorias da Administração*. São Paulo: Editora Pearson, 2007. 1ª edição.

ORLICKAS, E. *Modelos de Gestão: das Teorias da Administração a Gestão Estratégica*. Curitiba: Editora IBPEX, 2010. 1ª edição

MINTZBERG, H.; *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Editora Atlas, 2003. 2ª edição.

GIL, A. C.; *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas, 2008. 6ª edição.

SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. Traduzido por Maria Martha Hubner d'Oliveira e Miriam Marinotti del Rey. São Paulo: Editora EPU, 1987. 2ª edição, volume I.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Editora Atlas, 1999. 3ª edição.