

**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CURSO ADMINISTRAÇÃO**  
**CAMPUS PASSO FUNDO**  
**ESTÁGIO SUPERVISIONADO**

**BRUNA LOTTERMANN**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE  
SERVIÇOS DE TRANSPORTE: um estudo no Grupo Beta**

**PASSO FUNDO**

**2016**

**BRUNA LOTTERMANN**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE  
SERVIÇOS DE TRANSPORTE: um estudo no Grupo Beta**

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.  
Orientadora: Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski

**PASSO FUNDO**

2016

**BRUNA LOTTERMANN**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE  
SERVIÇOS DE TRANSPORTE: um estudo no Grupo Beta**

Estágio Supervisionado aprovado em 07 de dezembro de 2016, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Profa. Dra. Adm. Denize Grzybovski  
UPF – Orientadora

Profa. Dra. Anelise Rebelato Mozzato  
UPF

Prof. Dr. André da Silva Pereira  
UPF

PASSO FUNDO

2016

## AGRADECIMENTOS

Realizo aqui um sonho meu, um sonho da minha família, um sonho que foi muito batalhado e muito desejado por todos, realizo aqui, uma das primeiras etapas da minha vida.

Primeiramente agradeço ao nosso senhor Deus, que sempre esteve ao meu lado, me dando força, fé, coragem para não desistir, agradeço, por muitas vezes ter estendido a mão sobre mim e ter me abençoado em momentos difícil de angustias e desespero e me mostrando o caminho certo a ser percorrido.

Agradeço muito a minha família, pelo incentivo, pelas palavras de conforto, no momento de desespero, principalmente a minha mãe Carmen Lucia Lottermann, por ser uma mulher guerreira e por ter me instruído e me ensinado tudo que sei hoje, pois sem seus ensinamentos não seria a pessoa que sou, ao meu pai Olmar Orlando Lottermann que lá do céu sempre guiou meus passos, a meus irmãos, Marcelo e Lisiane, minha cunhada, Paula, e aos meus sobrinhos, Alexsander e Bernardo, por terem compreendido muitos momentos de ausência.

Agradeço muito ao meu namorado, Édipo Sher, por sempre estar ao meu lado em todo o momento da pesquisa, me confortando com palavras de encorajamento, me mostrando que há sempre um modo novo de ser visto as coisas.

Agradeço aos amigos e colegas de serviços, por me ajudar e me compreender nessa nova etapa, principalmente a Cláudia, Leticia, Tatiane e Elaine, por sempre estarem ao meu lado, me incentivarem, por terem compreendido meus momentos de dispersão e ausência.

Agradeço a professora Sibeli Ferronato, por ter me dado um norte no projeto, me mostrando as diferentes possibilidades, e quais os caminhos deveria seguir para chegar ao meu objetivo, juntamente com a Universidade de Passo Fundo que me possibilitou tantos ensinamentos.

Agradeço a minha orientadora Denize Grzybovski, por ter caminhado junto comigo em todos as etapas do meu trabalho, me guiando, me ensinando, que se não fosse pelos seus ensinamentos, incentivos, o teu comprometimento com meu trabalho, talvez não teria realizado, agradeço de coração por tudo que fez por mim, para chegar aonde estou.

Agradeço a empresa, por ter deixado eu realizar a pesquisa, a qual me proporcionou muitos ensinamentos na pratica, e a todos os funcionários que disponibilizaram do seu tempo para responder meu questionário e as entrevistas.

“Sonhos determinam o que você quer.  
Ação determina o que você conquista”.

ALDO NOVA

## RESUMO

LOTTERMANN, Bruna. **PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS DE TRANSPORTE: um estudo no Grupo Beta.** Passo Fundo, 2016. 71f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2016.

O objetivo do presente estudo foi analisar o modelo de gestão de pessoas no Grupo Beta, investigando as práticas. Especificamente foram descritas suas políticas na área de gestão de pessoas, investigadas as práticas categorizando-as e, por fim, descrito o modelo de gestão de pessoas implementado. O referencial teórico foi da gestão estratégica de pessoas e articulação com as atividades do departamento de pessoal. Trata-se de uma pesquisa social aplicada, desenvolvida no nível descritivo e com a estratégia de estudo de caso único. A abordagem dos dados foi mista, os quais foram coletados por meio de entrevistas, observação e questionário estruturado. Os resultados indicam que o Grupo Beta adota o modelo de gestão de pessoas articulado com o departamento de pessoal (modelo tradicionalista). Várias práticas de gestão de pessoas descritas na literatura são realizadas no Grupo Beta, contudo muitas delas não são desenvolvidas. Conclui-se que a empresa adota um modelo de gestão de pessoas considerado limitante de ações estratégicas, o que compromete a dimensão estratégica da área funcional da gestão de pessoas e limita o crescimento sustentável da organização. Para suprir essa deficiência gerencial, apresentam-se sugestões e recomendações de melhorias.

**Palavras-chaves:** Gestão de pessoas. Práticas de gestão de pessoas. Serviços de transporte. Departamento de pessoal.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Satisfação com os benefícios.....	46
Gráfico 2 – Bonificação pelo trabalho.....	47
Gráfico 3 – Conhecimentos para crescimento da empresa.....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos de gestão de pessoas.....	23
Quadro 2 – Práticas de gestão de pessoas.....	27
Quadro 3 – Eventos históricos na formação do Grupo Beta.....	35
Quadro 4 – Perfil dos funcionários, por filial.....	37
Quadro 5 – Taxa de motivação, estímulo e se sente parte na empresa.....	50
Quadro 6 – Plano de ação.....	57



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questionários entregues e taxa de resposta.....	29
Tabela 2 – Níveis de escolaridade dos empregados nas filiais de Passo Fundo e Erechim.....	38
Tabela 3 – Recrutamento e Seleção interna.....	41
Tabela 4 – Plano de carreira desenvolvida na empresa.....	43
Tabela 5 – Segurança e proteção no trabalho.....	45
Tabela 6 – Satisfação com o modo de liderar pessoas de seus chefes.....	48
Tabela 7 – Incentivo para trabalho em equipe.....	51
Tabela 8 – Funcionários peça-chave para a empresa crescer.....	52
Tabela 9 – Burocracia na resolução de problemas.....	53
Tabela 10 – Funcionários realizam multifunções.....	54

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	14
1.2.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
1.2.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>15</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE TRANSPORTES NO BRASIL.....	15
2.2	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	18
2.2.1	<b>Modelos de Gestão.....</b>	<b>18</b>
2.2.2	<b>Práticas de Gestão Pessoas.....</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>28</b>
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	28
3.2	CASO SELECIONADO PARA O ESTUDO.....	29
3.3	SUJEITOS DA PESQUISA.....	29
3.4	PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS.....	30
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	31
3.6	DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	32
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA.....	33
4.2	DIMENSÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	36
4.3	PLANO DE AÇÃO.....	57
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>58</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>60</b>
	APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com o Gerente Regional.....	66
	APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com o Responsável pela área de RH.....	67
	APÊNDICE C – Questionário.....	68
	<b>ANEXO A – Autorização da empresa.....</b>	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor de transporte surgiu da necessidade de transportar pessoas e cargas para todos os lugares e atualmente é considerado um dos responsáveis pelos gargalos em infraestrutura no país. No contexto brasileiro, o modal de transporte rodoviário é o mais utilizado, mas até a década de 1950 era o modal ferroviário combinado com o fluvial. Na década de 1950, com a proposta de modernização do país impressa por Juscelino Kubitschek, o transporte ferroviário declinou dando lugar ao transporte rodoviário. Ambos contribuíram para o crescimento econômico do Brasil (UELZE et al., 1974), pois foram fundamentais no transporte das riquezas, em especial de cereais e gado da região Sul para o centro do país (TEDESCO; SANDER, 2002). É nesse contexto que nascem algumas das maiores empresas prestadoras de serviços de transporte de carga da região Sul do Brasil, que também ampliaram suas atividades para o segmento de transporte coletivo intermunicipal e se consolidaram no mercado.

Com base nos fundamentos teóricos da Administração afirma-se que as empresas prestadoras de serviços de transporte, tanto de carga quanto coletivo intermunicipal, precisam delinear estratégias de ação considerando duas dimensões fundamentais, as quais são (a) a carga física propriamente dita e (b) as pessoas que as transportam, recepcionam e processam. É nesse contexto que se insere o presente estudo sobre as práticas de gestão de pessoas.

A escolha da área de estudos, gestão estratégica de pessoas, se justifica por entender que os serviços de transporte dependem diretamente de pessoas e delas dependem a qualidade e a presteza no atendimento ao cliente, que se encontra em diferentes lugares no espaço geográfico definido como “mercado de atuação”. Assim é reconhecida a necessidade de desenvolver práticas de gestão estratégica de pessoas, pois o mercado de trabalho exige pessoas qualificadas para contribuir com a organização na realização de suas estratégias de competição, o que se torna difícil quando se adotam modelo e práticas de gestão clássica (burocrática) de pessoas. As mudanças no mundo dos negócios são intensas e o ambiente impõe a retomada do humano na gestão (AKTOUF, 2001) muito além dos profissionais, sejam eles entregadores, motoristas, cobradores, auxiliares de escritório, outros.

Há empresas que adotam práticas de valorização de trabalhadores por meio de programas de capacitação profissional aliados à percepção dos limites e das potencialidades do ser humano, seja princípios, crenças sobre o ser humano. Os conhecimentos e as capacidades do trabalhador são um diferencial competitivo da organização (VASCONCELOS et al., 2009), mas a concepção de pessoas é um diferencial do cidadão.

Os resultados deste estudo são apresentados em quatro capítulos além desta introdução, a qual é constituída da apresentação do tema e do problema gerencial, objetivos e suas justificativas. No Capítulo 2 é apresentado a revisão da literatura sobre cartelização do setor de transportes e os aspectos teóricos sobre gestão de pessoas. No Capítulo 3 é desenvolvido a metodologia apresentando o sujeito da pesquisa, juntamente com os procedimentos utilizados para a obtenção dos dados e das análises. No Capítulo 4, é apresentado a análise dos dados da empresa e a elaboração de um plano de ação, ao qual se seguem as conclusões.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVAS DO PROBLEMA DE PESQUISA

A área de gestão de pessoas tem apresentado aperfeiçoamento contínuo nos modelos e práticas, passando de uma gestão tradicional, centralizada e burocrática, para uma gestão estratégica (MARQUES, 2016), orientada pelo humanismo (CHANLAT, 1994; AKTOUF, 2001). Até então, os trabalhadores eram considerados recursos humanos, com liberdade cerceada (CHANLAT, 1994) não tinham liberdade para participar das decisões da empresa. A gestão estratégica propõe descentralização, flexibilidade, equipes com multifunções e participação (MARQUES, 2016).

Com mão-de-obra braçal cada vez menos necessária, em razão do avanço tecnológico, as empresas passaram a investir mais em pessoas, inteligência humana combinada com a inteligência artificial. O transporte rodoviário de cargas cresceu em número de gerações e precisou contratar mais pessoas com capacidades específicas, como as requeridas para ocupar o cargo de motorista de transporte coletivo. As mudanças significativas no cenário econômico, nas forças produtivas e do padrão de consumo da sociedade, impactaram o transporte rodoviário de cargas do país (HUERTAS, 2014) e as práticas tradicionais de gestão. No Brasil, o setor de transporte continua com deficiência na infraestrutura que afeta toda a economia, na burocracia dos estados que aumentam exigências e tarifas, tornando-os menos competitivos e aumentando as diferenças entre os concorrentes (SILVEIRA, 2016).

Devido a infraestrutura precária do país, há demora nos embarques e desembarques, que fez o país despencar 20 posições no *ranking* de logística comercial do Banco Mundial, passando de 45º para 65º, entre 160 países. Seus custos e tempo de entrega são considerados muito elevados em comparação a outros países, como Índia e China (GUIA DO TRC, 2014).

Outro problema no setor de transporte é oscilação na economia. A Confederação Nacional de Transporte afirma que o único modo para minimizar o impacto da crise no setor é criar alternativas para se tornarem mais eficientes e produtivos (CNT, 2016). As atividades desse setor movimentam toda a economia do país, transportando pessoas, insumos, bens para todos os lugares, possibilitando assim que outros setores produzam de bens, tecnologias e prestam serviços (TEDESCO et al., 2011).

De acordo com a CNT (2014), o problema do setor de transporte brasileiro é a falta de planejamento e de uma visão ampla do setor. Por mais que tenha ocorrido investimentos públicos no setor (R\$ 128,2 bilhões) e 62% desse investimento foi aplicado em obras de infraestrutura entre os anos de 2007 e 2013, não apresentam necessariamente melhorias ou expansão do setor (CNT, 2014).

No contexto estadual, o estado do Rio Grande do Sul receberá investimentos de R\$ 5,7 bilhões dos R\$ 69,2 bilhões disponibilizados pelo governo para ser investidos entre os modais nos anos de 2015 a 2018 e mais R\$ 129,2 bilhões a partir de 2019, totalizando R\$ 198,4 bilhões distribuídos entre os modais. Desses investimentos, R\$ 66,1 bilhões será destinado para melhorias de rodovias (REVISTA..., 2015). Contudo, Silveira (2016) sugere que é preciso revisar o modelo de gestão nas empresas do setor com vistas a implementar mudanças também nas práticas de gestão de pessoas.

Muitas empresas de transporte de cargas estão diretamente focadas na produção, deixando de lado a qualidade na prestação do serviço e no atendimento da demanda do cliente. A maioria dos gestores que atua no setor de transportes não tem conhecimento técnico da área de gestão de pessoas e acabam gerenciando as empresas com suas experiências empíricas (BASTIDAS; NERY; CARVALHO, 2001).

Os serviços prestados pelas empresas devem ser realizados com qualidade e eficiência, desde o início ao fim do processo de logística das cargas, evitando inúmeras controvérsias nos processos. Brambila (2014) enfatiza que é por meio da qualificação de seus gestores que uma empresa pode se desenvolver, mas é pela forma como trata os trabalhadores (práticas de gestão de pessoas) e as pessoas em geral que dependem os resultados gerenciais.

Nesse sentido, é preciso pensar que empresas prestadoras de serviços de transporte mais do que outras dependem de motoristas para “levar e trazer” (cargas ou passageiros), do estado emocional deles para enfrentar as rodovias e todas suas deficiências de infraestrutura, além da equipe de recepção e despacho de cargas e de pessoas. Apoiando-se em Santos (2006), é preciso lembrar que os veículos, invenção do homem, são os meios que mais ocasionam acidentes, sendo que a condução destes exige do motorista consciência do poder da ferramenta que tem em suas mãos para transportar, mas também para matar. Fausto (2013) salienta que a frequência de acidentes com caminhões nas estradas do país é elevada, com consequências de diferente natureza. Qualificação profissional e tratamento com base no humanismo qualifica trabalhadores em todos os setores para a conscientização de seus atos.

Deste modo acredita-se que modelos mais estrategicamente que envolve a valorização e aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários, motoristas a conscientização de estar realizando de melhor maneira as atividades, mais também que consiga se manter competitiva deveriam ser utilizados pelas empresas de transporte com o intuito de diminuir situações como essas, de grandes acidentes, conseqüentemente desenvolvendo o bem-estar de todos na empresa.

Com base no exposto definiu-se a seguinte pergunta de pesquisa: Qual é o modelo de gestão de pessoas no Grupo Beta?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o modelo de gestão de pessoas no Grupo Beta, investigando as práticas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o grupo Beta, descrevendo sua política de gestão de pessoas;
- b) Investigar as práticas de gestão de pessoas, categorizando-as;
- c) Identificar o modelo de gestão de pessoas;
- d) Propor um plano de ação.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

O conteúdo apresentado no presente capítulo é para caracterizar o setor de transportes, bem como melhor compreender as práticas e o modelo de gestão de pessoas descritos na literatura gerencial.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DE TRANSPORTES NO BRASIL

O transporte é utilizado como uma ferramenta para deslocar pessoas, serviços, materiais para todos os lugares do mundo. Antigamente, o transporte no Brasil era de difícil acesso, poucas pessoas tinham a oportunidade de utilizá-lo, pois não se tinha tantos recursos e nem conhecimento da importância do mesmo no desenvolvimento do país. Com o passar dos anos, foi percebido a importância de se ter transportes cada vez mais melhorados, devido à grande necessidade que o mercado foi se tendo, assim as empresas de transporte se viram obrigadas a constantemente se inovarem para melhor atender a toda demanda do mercado, mantendo-se competitivas.

Conforme Owen (1975), o transporte começou a se revolucionar a partir dos meados do século XX, sendo que era considerado como um setor deficiente, pois não havia investimentos nesse setor, fazendo com que muitas vezes os produtos não chegassem a tempo, ou até mesmo estragados, em seu destino. Muitos produtos ficavam intocáveis, diante ao mundo por falta de transportes adequados para a distribuição em longas distâncias, prejudicando o crescimento de vários setores como o setor agrícola e o setor industrial.

Transportes ineficientes trazem custos para as empresas manterem estoques, compensarem as incertezas dos fornecedores e, caso realizarem investimentos inadequados no transporte, poderão desencadear a redução da eficácia de outros setores. Entre outros, destaca-se a possível redução da produção por falta de combustível ou de matérias-primas. Por conseguinte, elevam-se os preços do produto final (OWEN, 1975).

As dificuldades encontradas no setor de transporte são justificadas pela falta de investimento no setor, tanto na infraestrutura, como na tecnologia, no qual gerou grandes limitações no crescimento econômico do país e em seu desenvolvimento, nas últimas duas décadas (ERHART; PALMEIRA, 2006).

Segundo Vacarri (2006), todas as empresas do setor de transporte deveriam utilizar todos os conceitos de planejamento, gestão estratégica, e implantando suas ações estratégicas, pois a sociedade está permeada por tecnologia de gestão, de produção e de informação. A falta de planejamento nos investimentos da infraestrutura pode desenvolver problemas futuramente, pois como o transporte é considerado como um sistema, onde tende a ser planejado de forma integrada, com a falta de visão sistêmica o empreendimento realizado poderá não sair como planejado, com a elevação dos custos, tornando um empreendimento inviável e inutilizado pela sociedade (CNT, 2014).

O ano de 2013 estava marcado para ter grandes investimentos na infraestrutura do país, assim melhorando setor de transportes, porém essa grande espera não se concluiu, pois, investimentos que eram de 1,84% conforme proporção do PIB de 1975 caiu para 0,29% em 2012, sendo que após anos com investimento abaixo de 1%, previam que em 2013 haveria investimentos expressivos na infraestrutura (CNT, 2014). Impactando tanto na política no social e também no econômico do país (OWEN, 1975).

O investimento e as melhorias nessas estruturas alavancarão não só no setor produtivo de transporte, mais sim em diversos outros setores do país, pois é considerada como um dos elementos principais para o crescimento e desenvolvimento do país (CNT, 2015). Atualmente, no Brasil existem cinco modais, ou seja, cinco tipos de transportes, sendo eles: rodoviário, aquaviário, dutoviário, ferroviário e aeroviário. A escolha de um modal vai depender do produto ou operação que deseja transportar, sendo que esta escolha também deverá levar em conta os aspectos de custo e características da prestação de serviço (WANKE, 2010, p. 4).

O modal ferroviário é utilizado para o deslocamento de grandes toneladas de produtos, em uma grande distância, como cereais em grãos, minerais, derivados do petróleo, se utiliza vagões, *containers* para o transporte (RIBEIRO; FERREIRA, 2002). Seu custo é fixo e elevado pelo grande investimento em trilhos e em vagões, sendo que seus custos variáveis não variam. O tempo de entrega da carga depende do estado de conservação dos trilhos (WANKE, 2010).

O modal aquaviário, também conhecido como hidroviário é o transporte que utiliza as vias marítimas, transportando grandes volumes de graneis líquidos, areia, carvão, bens de alto valor, tendo como vantagem o baixo nível de perdas e danos nos produtos, porém tem a desvantagem de ser lento, pois sua disponibilidade e confiabilidade dependem das condições meteorológicas (RIBEIRO; FERREIRA, 2002).



Segundo Wanke (2010), o custo fixo para manter esse modal é considerado como moderado e seu custo fixo é baixo em comparação com a grande capacidade de transportar grandes volumes, sendo que não existe restrições de limites em que um determinado produto possa ser transportado, ou em seu volume.

O modal dutoviário é mais limitado atualmente; é considerado um transporte lento, pelo fato de que está sempre em movimento (24 horas por dia). Ao contrário do aquaviário, o transporte entre dutos, tem grandes restrições ao transportar, podendo transportar apenas matérias, líquidos e gases que podem ficar suspensos. É considerado o transporte mais confiável, e com baixo percentual de danos e perdas dos produtos e dificilmente dependerá das condições meteorológicas (RIBEIRO; FERREIRA, 2002).

Modal aeroviário é um dos meios de transporte que cada vez mais aumenta a sua demanda, é considerado o meio de transporte mais rápido para chegar em seu destino, com segurança, com baixo índice de roubo, extravio de suas mercadorias, podendo reduzir até seus custos com estoque, porém seus custos com os fretes se tornam mais elevados em comparação com o transporte rodoviário (WANKE, 2010).

O modal rodoviário, segundo Ribeiro e Ferreira (2002), é o mais utilizado atualmente no Brasil, tem como destaque o transporte de cargas, que atingi quase todos os pontos do país, é utilizado para transportar mercadorias em curtas distancias, e em poucas quantidades. Devido à pouca quantidade de produtos transportados, seu preço de frete acaba sendo mais elevado que o ferroviário e o hidroviário.

Os transportes de cargas principalmente no Brasil, devido ao grande fluxo de veículos de grande porte, sofrem com o grande índice de acidentes, muitas vezes por falta de treinamento nas empresas. Os acidentes são avaliados sob três perspectivas: por falhas mecânicas do veículo, pelas péssimas condições das vias e através do comportamento das pessoas (GONZÁLEZ; HOFFMANN, 2004).

O transporte rodoviário de cargas no Brasil é responsável por cerca de 60% de toda a movimentação de carga no país e as empresas transportadoras precisam estar inscritas no Registro Nacional de Transportadores Rodoviários de Carga – RNTRC. Esse registro consiste em proteger o mercado e a verificar as necessidades de seus agentes, analisando oportunidades e ameaças no setor de transporte rodoviário de cargas (ANTT, 2015).

Saccon (2006) destaca que o setor de transporte rodoviário de cargas tem como ponto negativo o alto nível de consumo de combustíveis, óleo diesel, assim fazendo com que seu custo seja relativamente alto em comparação ao preço dos fretes cobrados.

Os altos custos com esses derivados, mais pedágios e tributos impedem o desenvolvimento das organizações, pois o valor do frete cobrado provoca desequilíbrio financeiro, dificuldades em renovar sua frota para ter maior capacidade de carga com maior potência. Além das dificuldades, o setor tem grande facilidades de acesso, gerando entrada de novos concorrentes no mercado, assim empresas desse setor, necessitam de uma gestão muito qualificada, que visam a qualidade tanto da prestação de serviço internamente quanto externamente da empresa, tentando assim diminuir os custos das empresas (OLIVEIRA; GOBBO JR; CESAR, 2006).

Com a crescente sofisticação nos meios de transporte, Fleury (2002) sugere ser necessário o desenvolvimento da capacitação das pessoas, pois além de recursos, as empresas necessitam de pessoas qualificadas para gerir adequadamente sua operação de transporte. Isso não significa que as empresas não encontrarão dificuldades na operacionalização das cargas. Não adianta a empresa ter corpo funcional qualificado, se a região em que sua empresa está inserida não estiver desenvolvida. Ela enfrentará dificuldades para terceirizar alguns serviços.

## **2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

### **2.2.1 Modelo de Gestão**

As grandes mudanças que ocorrem no mundo impactam diretamente nas empresas, mudança nas tecnologias, na economia, no mercado e principalmente na forma como os gestores da organização encaram as pessoas que nas empresas trabalham, que atualmente são consideradas como o pivô para o sucesso ou insucesso das estratégias das empresas, sendo vistas como única vantagem competitiva sustentável no mercado (LIMA, 2011). Mascarenhas e Barbosa (2013) complementam que a gestão de pessoas entre 2000 e 2010 tem enfrentado grandes desafios para se desenvolver nas empresas. Porém no século XXI teve mudanças significativas no modelo de gestão, onde busca a excelência em tudo que é desenvolvido nas organizações (DE CAMARGO et al., 2016). A gestão de pessoas está sendo muito discutida no contexto das organizações estrategistas (CHIESA; ZINGANO; SCHEFFER, 2013).

Castanhas e Santos (2003) salientam que com o passar do tempo, as empresas foram percebendo a necessidade de uma gestão adequada de recursos humanos, com uma visão que desenvolve melhor a nova era do conhecimento, tornando possível que as organizações consigam atingir seus objetivos através das estratégias utilizadas, as empresas se viram obrigadas a mudança devido à grande competitividade no mercado.

Segundo Tavares et al. (2015), a competitividade no mercado, se torna realidade quando a organização passa a utilizar recursos, com o intuito de melhorar o andamento de suas atividades, desenvolvendo melhor suas relações com a produtividade, tornando a gestão mais flexível, dando mais ênfase no melhoramento contínuo da mão de obra, pois possibilita o alcance de novos conhecimentos, aprimorando a gestão das organizações. Mascarenhas e Barbosa (2013) salientam que a gestão de pessoas também pode contribuir com o desenvolvimento em outras áreas que compartilham com os mesmos objetivos.

Devido a essas mudanças, as empresas precisaram adotar estrutura flexível para se adequar ao novo mercado, demonstrando maior atenção às mudanças ambientais e sendo mais rigorosa no quesito qualidade. Esta mudança exigida pelo mercado, fez com que os gestores parassem de agir de modo centralizado, passando para uma organização mais descentralizada, fazendo com que seus gestores ficassem a par de toda operação, aproximando os agentes tomadores de decisões com a base operacional, reduzindo seus custos operacionais em torno de 30%, assim assegurando a competitividade no mercado (DUTRA, 2016). E possibilitando uma melhor análise dos atributos de cada funcionário (DE CAMARGO et al., 2016).

Diante disso, Bosquetti (2009) afirma que, as pessoas no trabalho influenciam de modo significativo a política e a estratégia da gestão, tanto quanto no processo estratégico e na performance. Com o passar do tempo, pode também interferir na interpretação do conceito de profissionalização ou no processo de modernização da gestão. Estes são avaliados com base em indicadores reconhecidos como válidos por todos.

Os modelos, práticas e políticas representam ações que tem por finalidade alcançar os objetivos da organização. Por meio deles, os setores internos da empresa e as variáveis externas determinam as políticas para a criação de uma estrutura hierárquica e para a definição de investimentos e posturas estratégicas (STREY; TATIM, 2008).

Esses modelos de gestão são baseados nos fatores tanto do interior quanto no exterior das organizações, sendo que, dão suporte para vários setores ou contextos históricos, são diferenciados pelas características que cada elemento contém e nas suas capacidades de interferir na organização, assim se tornando únicas, diferenciando a empresa do mercado, tornando-as competitiva (FISCHER, 2002).

O modelo de gestão de pessoas é designado conforme “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002). De Camargo et al. (2016) complementa que “a área de gestão de pessoas precisa de modelos de gestão capazes de abrigar comportamentos sem ferir a coletividade, de tal modo que consiga atender as necessidades dos trabalhadores e aos interesses da

organização”. Assim, a empresa desenvolve práticas e políticas específicas a sua realidade. Conforme o autor Fischer (2002) sistematizou quatro modelos usados com maior frequência nas organizações, os quais são apresentados a seguir:

**a) Articulado como departamento pessoal**

É o modelo de gestão com departamento pessoal, surgiu nos Estados Unidos em torno do ano de 1890, onde se concentraria a parte burocrática da empresa, que tinha como visão a produtividade de seus trabalhadores, recompensas e eficiência de custos, que procurava trabalhadores adequados para as tarefas ordenadas, tinha como objetivo ajudar a empresa gerenciar de melhor forma os trabalhadores, considerando-os como custos e elemento diferenciador para competir, preocupando-se com procedimentos, transações e processos, que faria com que o trabalhador, trabalhasse com mais agilidade (FISCHER, 2002).

As organizações ao utilizar a gestão tradicional, tinham como base uma estrutura hierarquia, onde conduziria as decisões todas voltadas para o gestor, essa estrutura era dividida em três níveis, que tinha como formato uma pirâmide, na qual, se encontrava no topo o nível gerencial estratégico, depois o nível tático e por fim o nível operacional, essa estrutura por mais que esteja de acordo com este modelo, não consegue se ajustar as mudanças que ocorrer cotidianamente no mercado atual, por não ser flexível as mudanças (PINHO; KILIMNIK; ANDRADE, 2015).

Era considerado como um modelo tradicionalista. Modelos tradicionalistas traziam rigidez para as organizações, onde as decisões encontravam se centralizadas, apenas os gestores de maior poder na empresa, podiam participar das decisões da empresa (FURUKAWA; CUNHA, 2010).

Conforme Ferrazza, Cunha e Souza Pinto (2012), o modelo tradicional proposto por Taylor a perder a confiabilidade na área de gestão de pessoas. As organizações reconheceram os limites do referido modelo de gestão em razão da forma como os trabalhadores reagem à ordens e movimentos repetitivos. Enquanto seres humanos, os trabalhados gostam de promover a interação humana no trabalho, participar do processo de gestão e se reconhecido pelo trabalho realizado com incentivos materiais, mas principalmente sociais.

### **b) Gestão do Comportamento**

Esse modelo propõe que as organizações considerem pessoas como custos gerados por determinadas tarefas. A ênfase reside no treinamento dos gestores, para que aprimorem as relações interpessoais, o modo de avaliação dos trabalhadores, sendo que sua maior preocupação era de levar o gerente de linha a executar seu papel corretamente, a liderança e a motivação seriam papéis relevantes para gestão do comportamento (FISCHER, 2002).

A gestão por comportamento tem como finalidade desenvolver as habilidades das pessoas e aprimorar conhecimentos individuais, expandindo a capacidade de comunicação interpessoal. Tem sido visto como homogêneo na organização, pois se considera multidisciplinar, não podendo ser analisado individualmente, para aumentar a produtividade ou a satisfação no trabalho (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012).

Segundo Bergue (2010), há três tipos de comportamento que uma organização utiliza, o micro, o meso e macro, sendo que o micro utiliza o comportamento individual, o meso em grupos e o macro analisa como um todo, tanto o ambiente interno da organização quanto externo, demonstrando que o comportamento humano pode ser tanto informal, quanto formal.

A gestão do comportamento pode modificar as práticas de gestão de pessoas, pois possibilita a mudança do comportamento dos indivíduos da organização, quando os mesmos são considerados confiáveis, sendo uma das maiores fontes de crescimento, onde seus colaboradores se veem parte da empresa, tanto para se desenvolver como para desenvolvê-la (LEITE; LEITE; ALBUQUERQUE, 2012).

### **c) Gestão Estratégica**

Em meados das décadas 1970 e 1980, a gestão de pessoas passou a ser considerada uma estratégia para gerenciar os negócios da empresa (FORONI, 2014). No Brasil, afirmam Lacombe e Tonelli (2001), esse modelo surgiu somente na década 2010. Denominado “gestão estratégica de recursos humanos” (*strategic human resource management - SHRM*), surgiu com o objetivo de esclarecer a influência que a gestão de pessoas tem na organização como um todo (FORONI, 2014) para garantir a sustentabilidade das organizações e criar valor em produto ou serviços (DEL CORSO et al., 2014).

A estratégia da gestão de pessoas se constitui através da competitividade, quando seus objetivos estão alinhados com suas práticas, desta forma busca processos seletivos e criteriosos para a escolha de talentos, definindo planos de desenvolvimento, remuneração, modificando a liderança para que se consiga um resultado relevante no trabalho em equipe (PRIMO; OLIVA; KUBO, 2014).

Conforme Mozzato, Bitencourt e Hexsel (2009), a gestão tem como base o ser humano, considerado como um diferencial na organização, na qual, é responsável pela base da capacidade dinâmica da empresa, principalmente nos ambientes turbulentos, onde há maior esforço dos gestores, desta forma o gestor tem a necessidade real de um planejamento estratégico para se manter sustentável no mercado. Sendo assim, afirmam os autores, o objetivo maior deste modelo é mapear um conjunto as competências, para depois reforçar individualmente cada capacidade e atingir sua estratégia.

#### **d) Gestão por Competência**

A gestão por competências tem origem na década de 1980 (APPEL; BITENCOURT, 2008). Devido a influência do Japão, onde desregulou toda a corporação americana, assim viram como necessidade a busca incontestável por competitividade na gestão industrial, a mudança se teve, devido a competitividade, com exigência de um novo conceito do modelo que iria mudar o papel da gestão de recursos humanos (FISCHER, 2002). Esse modelo se tornou um dos mais observado pelas organizações, pois possibilita para os gestores, a forma mais correta de se lidar com diferentes situações (APPEL; BITENCOURT, 2008).

A gestão por competência segundo Prado e Bulgacov (2011) “promove mudanças estruturais na área de recursos humanos, com a finalidade de simplificar a execução do processo e aproximar seus clientes internos”. Esse modelo auxilia na utilização da estratégia de pessoas, onde analisa as habilidades, e competências de cada indivíduo que integram a organização, aproximando o melhor perfil para desempenhar uma determinada tarefa em um cargo específico da organização.

Demo et al. (2011) afirmam que a gestão de pessoas não poderia ser desenvolvida com modelos considerados tradicionais, mas sim por competências, pois o ser humano produz conhecimentos que dará como suporte uma base para se ter uma vantagem competitiva, que deverá ser valorizada e otimizado por políticas de gestão. Assim, Fleury e Fleury (2004) destacam que a gestão por competência é um conjunto de habilidades que o ser humano tem, e que seu desempenho está ligado diretamente com a inteligência do indivíduo. Chiesa, Zingano e Scheffer (2013) enfatizam que os trabalhadores que possuem um conhecimento são vistos como peça chave dentro de uma organização, onde visa desenvolve-la.

Para Pires e Amorim (2012), a competência é um dos norteadores dos modernos modelos de gestão organizacional. Considera-se como um dos modelos mais significativos, por agregar maior conhecimento à organização, pois através da competência que se interpreta as informações e se tem difundido o conhecimento de cada membro da equipe (PIRES;

AMORIM, 2012). O objetivo principal é coordenar o gestor a tomar a melhor decisão, desenvolvendo melhoria a todos aqueles que são interessados na organização, e nos resultados finais utilizando como base as competências essenciais.

Fischer (2002) defende que as organizações ao escolher este modelo podem usufruir de outros elementos, que ajudaram em seu desenvolvimento, melhoramento, temas como, “estratégia competitiva, vantagens competitivas, reengenharia e reestruturação, competências essenciais e reinvenção do setor”, temas que estão incluídos no modelo de competência.

Os modelos descritos até o momento são aqueles descritos por Fischer (2002) e os mais implementados nas diferentes organizações brasileiras. Como o propósito de apresentar uma síntese desse conjunto de modelos, elabora-se o Quadro 1.

Quadro 1 – Modelos de gestão de pessoas

Modelos de gestão	Caracterização
<b>Articulado como departamento pessoal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo tradicional, realizado pelo departamento pessoal</li> <li>▪ Estrutura hierárquica vertical (em pirâmide)</li> <li>▪ Decisões centralizadas no topo (nível estratégico)</li> <li>▪ Predomina o modelo gerencial burocrático, sem flexibilidade nas decisões</li> <li>▪ Ênfase na produtividade;</li> <li>▪ Trabalhadores são considerados como recursos que geram custos</li> </ul>
<b>Gestão do Comportamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo multidisciplinar com foco no treinamento dos gestores, relações interpessoais e na avaliação dos funcionários;</li> <li>▪ Adoção da estratégia de inclusão dos trabalhadores no processo decisório;</li> <li>▪ Liderança e motivação papéis principais do modelo;</li> <li>▪ Desenvolver as habilidades das pessoas para a comunicação interpessoal e capacitá-las com conhecimento com vista a provocar a mudança comportamental</li> </ul>
<b>Gestão Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo mais moderno de gestão, o qual possibilita a melhor forma de lidar com as diferentes situações;</li> <li>▪ Constituiu-se por meio da competitividade para garantir sustentabilidade e criar valor para o produto;</li> <li>▪ Processos seletivos e criteriosos para a seleção de talentos;</li> <li>▪ Trabalho em equipe e tendo como base o ser humano;</li> <li>▪ Conjunto as competências para tomar uma decisão e atingir sua estratégia.</li> </ul>
<b>Gestão por Competência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promove mudanças na estrutura organizacional na área de recursos humanos;</li> <li>▪ Coordena o gestor a tomar a melhor decisão, simplificando processos</li> <li>▪ Auxilia na utilização de estratégia de pessoas;</li> <li>▪ Analisa as habilidade e competências de cada indivíduo;</li> <li>▪ Afirma que o ser humano produz conhecimento, que de suporte para ter uma vantagem competitiva, valorizada e otimizada por políticas de gestão;</li> <li>▪ Agrega maior conhecimento na organização;</li> <li>▪ Utiliza como base as competências essenciais;</li> <li>▪ Ajuda a desenvolver outros elementos como, estratégia competitiva, reengenharia, reestruturação, reinvenção do setor.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pela autora com base em Fischer (2002).

### 2.2.2 Práticas de Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas encontra dificuldades na implementação de determinadas práticas, seja pelo oportunismo ou egoísmo natural no comportamento humano, que torna difícil o processo decisório. De qualquer modo, cabe aos profissionais desta área funcional promover a integração de todos (DAVEL; VERGARA, 2014).

Amorim (2003) argumenta que as organizações encontram dificuldades ao incorporar na gestão de pessoas as práticas estratégicas desenvolvidas pelo setor de recursos humanos, geralmente bem estruturadas não dão o suporte necessário para a organização alcançar seu objetivo, tornando para o gestor um trabalho árduo, e complexo na estruturação das práticas.

Assim, Denardi, Ferreira e Moura (2013) enfatizam que as atividades de administração de recursos humanos normalmente são desenvolvidas pelos gestores de cada área/departamento, sendo elas: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, avaliação de desempenho, benefícios sociais, saúde e segurança e relações trabalhistas e sindicais. Essas práticas são atividades determinadas ao departamento de recursos humanos com vistas a gerar o bem-estar.

Os gestores modificaram o processo de comunicação organizacional e assumiram a responsabilidade de modelar estratégias, não tendo apenas enfoque em seus cargos, mas sim, em toda a organização, incluindo seus clientes, fornecedores, ou seja, todos os seus *stakeholders* (DENARDI; FERREIRA; MOURA, 2013). Conforme descrito por Chanlat (1994), eis a origem da terminologia “gestão de pessoas” em substituição à concepção clássica de administração de recursos humanos, cujas práticas exercidas atualmente pelas organizações (ALMEIDA; MELO; BRITO, 2006) são descritas a seguir:

#### a) Treinamento e desenvolvimento

As práticas de treinamento e desenvolvimento são processos, que articulam o desenvolvimento das pessoas em conjunto com a organização (SILVA, 2009). Treinamento e desenvolvimento (T&D) são processos importantes que as organizações dispõem para seus colaboradores se aperfeiçoarem, para gerar conhecimentos, melhorando o andamento de seu trabalho, e lhe dando melhores oportunidades para crescimento, pois com o crescente desenvolvimento do mercado, com tecnologias cada vez mais avançadas, sendo mais exigentes, se fez necessário que seu colaborador tenha um treinamento de qualidade, para melhor enfrentar todas essas mudanças, junto com a empresa (BORGES-ANDRADE; DE OLIVEIRA-CASTRO, 1996).



Para Silva (2009), a escolha adequada de determinado perfil profissional é vital, pois ela pode direcionar da melhor maneira seu treinamento para o profissional, assim desenvolvendo tanto o seu profissional quando a visão da organização, não desperdiçando tempo com treinamentos que não serão utilizados futuramente pelas empresas.

Segundo Pilati e Abbad (2005), treinamento é uma “ação tecnológica controlada” e a mesma é constituída de partes integradas entre si, mas todas têm por base conhecimentos multidisciplinares.

#### **b) Recrutamento e seleção**

Recrutamento e seleção nas organizações são processos utilizados pelos gestores de recursos humanos, que desenvolvem primeiramente a ferramenta de recrutamento, divulgando as vagas em aberto na organização, após a divulgação e a seleção de alguns candidatos, o gestor analisa todos e seleciona qual irá se adequar melhor a vaga oferecida, assim a seleção adequada do gestor, poderá desenvolver diversas vantagens para a organização, com a diminuição da rotatividade de pessoas, até na facilidade de motivação em sua equipe, e até mesmo aumentar sua produção (SILVA, 2002). Desta forma, Bitencourt (2010, p. 83) salienta que “as necessidades de pessoal para o funcionamento de uma organização serão satisfeitas com o processo de recrutamento e seleção de pessoas”.

A rotatividade de trabalhadores, os acidentes de trabalho, a falta de motivação e o ambiente de trabalho inadequados são algumas das condições atribuídas há uma má gestão da área de gestão de pessoas. Ao recrutar e selecionar pessoas para tarefas específicas, o gestor precisa estar atento as condições organizacionais (MAZON; TREVIZAN, 2000), para que não se torne algo fixado nas organizações, necessitando de um planejamento bem estruturado, em todo o tempo em que o funcionário estiver incluído em sua equipe.

#### **c) Plano de cargos e salários**

O sistema de cargos nas empresas são aspectos dos modelos tradicionalistas, que apesar da evolução das práticas na gestão de recursos humanos, ainda são utilizadas pelas organizações, mesmo não sendo considerado o melhor método para ser utilizado pelas empresas, devido suas desvantagens, em relação ao sistema desenvolvido através das competências de cada colaborador (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001).

Os cargos, segundo Oliveira (2013, p. 5), são analisados e definidos de forma clara e objetiva, descrevendo “o que, como e para quem” o funcionário deve desenvolver a atividade, assim empregado não se sente confuso ao executar uma tarefa.

A remuneração está sendo vista pelas organizações de outra forma, não mais pelos processos tradicionais, com salários fixados, destinados a um determinado cargo que o funcionário exerce, mais sim com incentivos diversos e salários que variam conforme o desempenho do funcionário, considerado como uma recompensa pelo trabalho desenvolvido na empresa (BITENCOURT, 2010).

#### **d) Planos de carreiras**

Planos de carreiras são planos estruturados, planejados, analisados, e formalizado, sendo desenvolvido em etapas no decorrer da carreira de cada indivíduo que irá executá-lo e interagindo diretamente com a empresa, e com todos os indivíduos que interferem tanto positivamente como negativo em seu plano (OLIVEIRA, 2013).

As empresas têm grande importância no desenvolvimento da carreira de seus trabalhadores, dando-lhes suporte para planejar e avaliar seu crescimento profissional. Há grande diferenciação dos cargos que cada colaborador exerce, torna difícil para o colaborador a percepção das suas possibilidades de crescimento na organização (VELOSO et al., 2011).

#### **e) Avaliação de desempenho**

A avaliação de desempenho é considerada muito antiga e utilizada como ferramenta para controlar o desempenho dos seus trabalhadores na empresa. A maior ênfase está nos processos, desenvolvido através dos estudos de Taylor, observando a necessidade de mensurar e controlar o andamento de seu trabalhador, assim devido sua grande importância para as empresas, esse método tem sido aperfeiçoado constantemente para melhor andamento do desenvolvimento humano (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Lotta (2002), a avaliação do desempenho do trabalhador depende de uma meta previamente estabelecida que os trabalhadores terão que atingir. Após determinado período, faz a análise comparativa da meta com os resultados obtidos pelo trabalhador. O resultado evidencia as realizações e/ou as deficiências no trabalho, podendo assim atribuir algo melhor para ser desenvolvido no treinamento, diminuindo assim as dificuldades encontradas.

Assim para se ter uma avaliação de desenvolvimento, que traga resultados satisfatórios para a empresa, essa prática terá que condizer com a cultura em que a empresa está inserida, caso contrário a avaliação será considerada como imperfeita, essa avaliação tem que ser objetiva e clara, distinguindo todos os cargos para que não haja discrepância nem injustiça ao avaliar o trabalhador (CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

As práticas até aqui descritas são as mais clássicas e usuais nas empresas em geral. No Quadro 2 os mesmos estão relacionados e identificados a partir de seus autores.

Quadro 2 – Práticas de gestão de pessoas

<b>Práticas</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Autores</b>
<b>Programa de Treinamento e desenvolvimento</b>	Processos desenvolvidos junto as pessoas, a partir de uma necessidade apontada pelos gestores, para melhorar o desempenho na organização, gerando conhecimentos e novas maneiras de fazer o mesmo trabalho	Andrade e Castro (1996) Silva (2009)
<b>Recrutamento e seleção</b>	Processo de escolha de trabalhadores realizada em duas etapas distintas com vistas a primeiro, reunir um grupo de trabalhadores interessados numa vaga na empresa e, segundo, selecionar o melhor perfil entre os recrutados.	Silva (2002)
<b>Plano de Cargos e salários</b>	Os cargos são considerados aspectos dos modelos tradicionais, e não são considerados o melhor método a ser utilizado na organização. Já os salários são remunerações, que não estão mais sendo vistas como processos tradicionais, com salários fixados, mais sim como incentivos diversos, dependendo de seu desempenho.	Albuquerque e Oliveira (2001) Bitencourt (2010)
<b>Plano de Carreira</b>	São planos estruturados pelas organizações, onde são planejados e incrementados em etapas no decorrer da carreira do funcionário.	Oliveira (2013)
<b>Avaliação de desempenhos</b>	É uma ferramenta utilizada para medir e avaliar o desempenho de cada trabalhador. A medição se dá a partir das metas pré-estabelecidas pelos gestores.	Brandão e Guimarães (2001) Lotta (2002)
<b>Benefícios sociais</b>	Pacote de vantagens oferecido para os funcionários, seja por determinação legal (transporte/creche, por exemplo) ou não (plano de saúde, previdência complementar, convênios, bolsa de estudo, outros)	IBC (2015)
<b>Saúde e segurança</b>	Tem como objetivo a prevenção de acidentes e proteção da saúde dos trabalhadores das empresas, desenvolvidos através de políticas e fiscalizações, com o intuito de melhorar as condições de trabalho.	Ministério do Trabalho (2015)

Fonte: A autora (2016)

A literatura revela que as práticas mais usuais são: programa de treinamento e desenvolvimento, recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, plano de carreira, avaliação de desempenhos, benefícios sociais, saúde e segurança. Contudo, nem todas são adequadas às prestadoras de serviços. Nesse segmento, pela particularidade requerida, a empresa não se utiliza das práticas de recrutamento e seleção, de plano de carreira, avaliação de desempenho, e em parte do programa de treinamento e desenvolvimento.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo, desenvolver os métodos que serão utilizados para a obtenção de resultados a fim de chegar num entendimento. Consequentemente, será abordado seis sessões desenvolvendo a metodologia do trabalho, primeiramente o Delineamento da pesquisa, o caso selecionado para o estudo, sujeitos da pesquisa, procedimentos e técnicas para coleta dos dados, análise dos dados, e para finalizar a definição de termos e variáveis.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza uma pesquisa social aplicada desenvolvida pelo método fenomenológico (GIL, 2008). Esse método tem como objetivo esclarecer de forma direta a experiência vivenciada, sem a interferência dos conceitos dados pelos especialistas, mas sim, analisando somente com aquilo que é dado à consciência, porém não deixando interferir a subjetividade do pesquisador e o objetivo, que não é fornecido pelo fenômeno (GIL, 2008).

Quanto ao nível de pesquisa, caracteriza-se como pesquisa descritiva pelo propósito de descrever as características do fenômeno práticas de gestão de pessoas (GIL, 2008).

Quanto à abordagem dos dados, são adotados a abordagem qualitativa e quantitativa configuram-se como uma pesquisa mista, uma vez que os dados são analisados com os métodos quantitativos e qualitativos. Para Siqueira (2011), os métodos quantitativos são desenvolvidos através da combinação de diversas ciências, como as humanas, sócias e as sócias aplicadas, onde são combinadas com as ciências econômicas, administrativas. E, para Creswell (2010), os métodos qualitativos é desenvolvida por diferentes concepções, baseando se através de imagens e dados de textos, usufruindo de diferentes estratégias para investigação.

A estratégia de pesquisa é de estudo de caso, com vista no aprofundamento dos estudos. O estudo de caso tem como objetivo o aprofundamento, seus objetos são limitados, possibilitando assim maior amplitude e detalhamento do estudo (GIL, 2008).

### 3.2 CASO SELECIONADO PARA O ESTUDO

No estado do Rio Grande do Sul, espaço de realização da pesquisa, há 830.196 mil empresas prestadoras de serviços do setor de transporte de cargas, conforme dados retirados do site do Sindicato das Empresas de Transportes de Cargas e Logística no Estado do Rio Grande do Sul – SETCERGS.

A seleção do grupo Beta deu-se pela acessibilidade. A autora do presente estudo atua na agência Alfa Trans e Tur S/A da empresa, em Passo Fundo, há 5 anos, exercendo o cargo de auxiliar de escritório. Diante das práticas observadas no cotidiano organizacional, sentiu-se desafiada a revê-las, questionar e propor um olhar estratégico à área de gestão de pessoas.

A acessibilidade para acessar os dados junto aos funcionários e gestores foi confirmada com a Autorização da Empresa, documento a apresentado como anexo A.

### 3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa serão os responsáveis pela área de gestão de pessoas na empresa com destaque para o gerente regional, e com a responsável pela área de RH, sendo realizado através de uma entrevista. Também foi realizada a pesquisa com os encarregados de cada setor, com o encarregado do financeiro, do tráfego, de cargas, da oficina, do almoxarifado, e com todos os outros funcionários das filiais de Passo Fundo, Erechim, através de um questionário. Na tabela 1 a relação dos questionários entregues.

Tabela 1 – Questionários entregues e taxa de resposta

Questionários entregues	Devolvidos respondidos	Devolvidos em branco	Não devolvidos
160	119	28	13

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

### 3.4 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS PARA COLETA DOS DADOS

O **primeiro passo** para o processo de coleta dos dados empíricos foi o agendamento da **entrevista** com o gerente regional, na filial de Passo Fundo. Essa entrevista teve como propósito conhecer a política, a visão, os objetivos do gestor em relação a empresa e foi realizado seguindo o Roteiro de Entrevista apresentado no Apêndice A. A entrevista é uma técnica de coleta de dados que pretende estabelecer um diálogo, e assim desencadeando com maior profundidade conhecimentos sobre o assunto (GIL, 2008). Essa entrevista foi gravada com autorização do gestor, transcrita pela autora do estudo e posteriormente o áudio foi destruído, conforme orientação do Comitê de Ética em Pesquisa Com Seres Humanos da Universidade de Passo Fundo. Utilizando-se o software Word®, a transcrição dos dados gerou 23 páginas, que posteriormente tiveram seu conteúdo tratado como determina Bardin (2011) no método análise de conteúdo.

O **segundo passo** também foi marcado pelo uso da técnica **entrevista**. A profissional entrevistada é a responsável pela área de recursos humanos da empresa, cuja localização está em Passo Fundo. O objetivo foi levantar as práticas e as políticas definidas pela empresa para a área de gestão de pessoas. A entrevista seguiu o Roteiro de Entrevista apresentado no Apêndice B e os mesmos procedimentos de transcrição, tratamento dos dados e dos áudios anteriormente descritos foram seguidos aqui. O conjunto de dados gerados pelas entrevistas permitiu que fossem descritas a dimensão estratégica da área de gestão de pessoas no grupo Beta, o que foi realizado em forma de texto e ilustrada com as falas dos dois gestores.

O **terceiro passo** no processo de coleta de dados foi marcado pela aplicação do **Questionário** (Apêndice C) para os funcionários da empresa. O questionário foi distribuído àqueles que estavam “em serviço”, pois a empresa utiliza a ferramenta “escala” para administrar os horários de trabalho. A entrega do instrumento foi realizada pelo responsável pela elaboração das escalas, o qual foi orientado sobre como proceder para entregar, administrar e receber o instrumento.

Segundo Premebida (2013) o questionário é composto de perguntas desenvolvidas para se obter informações, essas perguntas tendem a ser padronizadas e estruturadas, para que não haja discordância, ou confusão, sendo que permite ser aplicada para muitas pessoas, para que tenha maior relevância das informações. O questionário é formado por 25 questões, as quais estão estruturadas em três blocos temáticos. No Bloco 1, Caracterização do funcionário. No Bloco 2 Práticas e as políticas de gestão de pessoas. No Bloco 3 Modelo de gestão de pessoas.

O questionário foi entregue para 160 trabalhadores do setor de Passo Fundo e Erechim e para todos os cargos no período de 14 de outubro até 21 de outubro. Foram respondidos 119 questionários, ou seja, 74,38 % de respostas.

Os dados dos questionários foram tabulados em planilhas eletrônicas com o uso do software Excel®, sendo que nas colunas foram registrados a variação de cada pergunta dentro da escala Likert e nas linhas as perguntas. Os dados foram organizados em gráficos, tabelas e ilustrações, de acordo com a necessidade de ilustração da interpretação.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada através do *software* Excel®, onde foram tabuladas e analisadas as questões abordadas no questionário, e nas entrevistas, afim de atingir o objetivo geral e específicos da pesquisa, utilizando como base a estatística descritiva que é considerada por Moraes (2005) como sendo a forma pela qual pode-se reunir uma quantidade de dados, para poder analisar, dados que são expressos através de números, gráficos, proporcionando a obtenção de informações, a fim de esclarecer a media, valor mínimo, valor máximo, variância, entre outros.

Foi utilizado para análise as técnicas multivariadas. Segundo Gil (2008) são utilizadas para analisa todos os processos estatísticos, os dados, possibilitando utilizar diversas medidas sobre os objetos ou do indivíduo, essa técnica foi construída através das técnicas univariável e bivariada, com uma forma de simplificar e melhorar a análise, que antes era executada por diversas técnicas.

As questões cujas respostas são com base na Escala Likert, foram tabuladas em planilhas eletrônicas Excel, sendo que na linha foi colocado as perguntas e na coluna a numeração de 1 a 5, sendo que cada numeração correspondeu a um grau de conformidade, sendo eles: discordo totalmente, discordo, nem concordo, nem discordo, concordo, concordo totalmente, respectivamente. A soma do total de cada pergunta foi analisada com base na frequência das medidas descritivas, através da média de cada pergunta.

Para realizar as análises das entrevistas, as mesmas foram transcritas num documento do Word, com o intuito de melhorar o entendimento. Foi utilizado os tratamentos para analisar conforme Bardin (2011) na técnica Análise de Conteúdo.

### 3.6 DEFINIÇÃO DE TERMOS

- **Modelos de gestão de pessoas** – modo pelo qual as pessoas gerenciam as empresas para atingir seus objetivos, gerenciando tanto suas tarefas como as pessoas. Desenvolve-se diversas atividades, que em conjunto se encaixam a um modelo já desenvolvido por especialistas, sendo que esses modelos podem variar do mais tradicional, burocrático até o mais flexível, estratégico, pode ocorrer que elementos que são classificados como tradicionais estejam inseridos em empresas que se consideram utilizar um modelo flexíveis, podendo ocorrer no inverso.
- **Práticas de gestão de pessoas** – são diversas atividades que a área de recursos humanos desenvolve para melhor gerenciar as pessoas, fazendo com que tudo se encaixe, que facilita o seguimento dos objetivos da empresa, onde o funcionário é fundamental para esse desenvolvimento. As práticas são todas aquelas atividades como treinamento, recrutamento, desenvolvimento, são todas as atividades que envolvem os funcionários, diretamente ou indireto.



## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado inicialmente a caracterização da empresa estuda, contendo uma prevê história da empresa, do seu início até os dias de hoje, após será desenvolvido as práticas de gestão utilizadas pela a empresa atualmente, o modelo de gestão que a empresa se encontra e por fim um plano de ação para o melhoramento das deficiências encontrada na empresa.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

Em Getúlio Vargas (RS) nasceu Adriano XXY, um homem simples, trabalhador, foi considerado um empreendedor, corajoso, que tinha visão, e persistência dando início a sua jornada em 1949, quando passou a morar em Caçador, no Estado de Santa Catarina. Adriano observou a grande necessidade que as pessoas tinham para a criação de transporte, que ligariam cidades, os estados e todo o continente americano, surgindo assim a ideia de criar uma empresa para transportar pessoas, cargas e encomendas.

Assim Adriano criou a empresa XXY e Cia Ltda, onde ele percorria três vezes por semana em seu Chevrolet Gigante 42, que percorria a linha de Caçador - Lages. Após um ano de trabalho, em 1950 Adriano se associou a Carlos Antonio e Germani Core, fundando a empresa Beta Ltda, sendo que a empresa estava começando a ser conhecida, através de seus serviços no estado de Santa Catarina.

As três décadas posteriores para a empresa, foram para expansão de linhas e dos serviços prestados. Em 1960 a empresa se ampliou vindo para o Rio Grande do Sul, através da criação da primeira conexão com a capital de São Paulo, onde possibilitou para a abertura de novas linhas para a empresa. Em 1970 a empresa uniu-se a empresa União da Mata, aumentando suas linhas do oeste e planalto catarinense até o litoral do estado e para o sudeste do Paraná, desde então a empresa passou a ser chamada de Beta S/A. Trans Coletivos. Nesse mesmo momento a empresa desenvolveu mais uma empresa que fazia parte da Beta, a Beta Trans Rod de Cargas S.A., que fazia a ligação do sul do país para São Paulo, transportando insumos, produtos entre outros. Na década de 1990 a empresa avançou, passando para a Argentina, onde veio incentivar o turismo e a vinda de turista para as praias catarinense.

Em 1989, a empresa perde seu fundador e sonhador, um homem que nunca deixou de trabalhar de tentar atingir seus objetivos, deixando a empresa para seus filhos Pedro XXY e Adriano XXY Filho, que iriam continuar com o trabalho de seu pai, com as mesmas ideias e princípios.

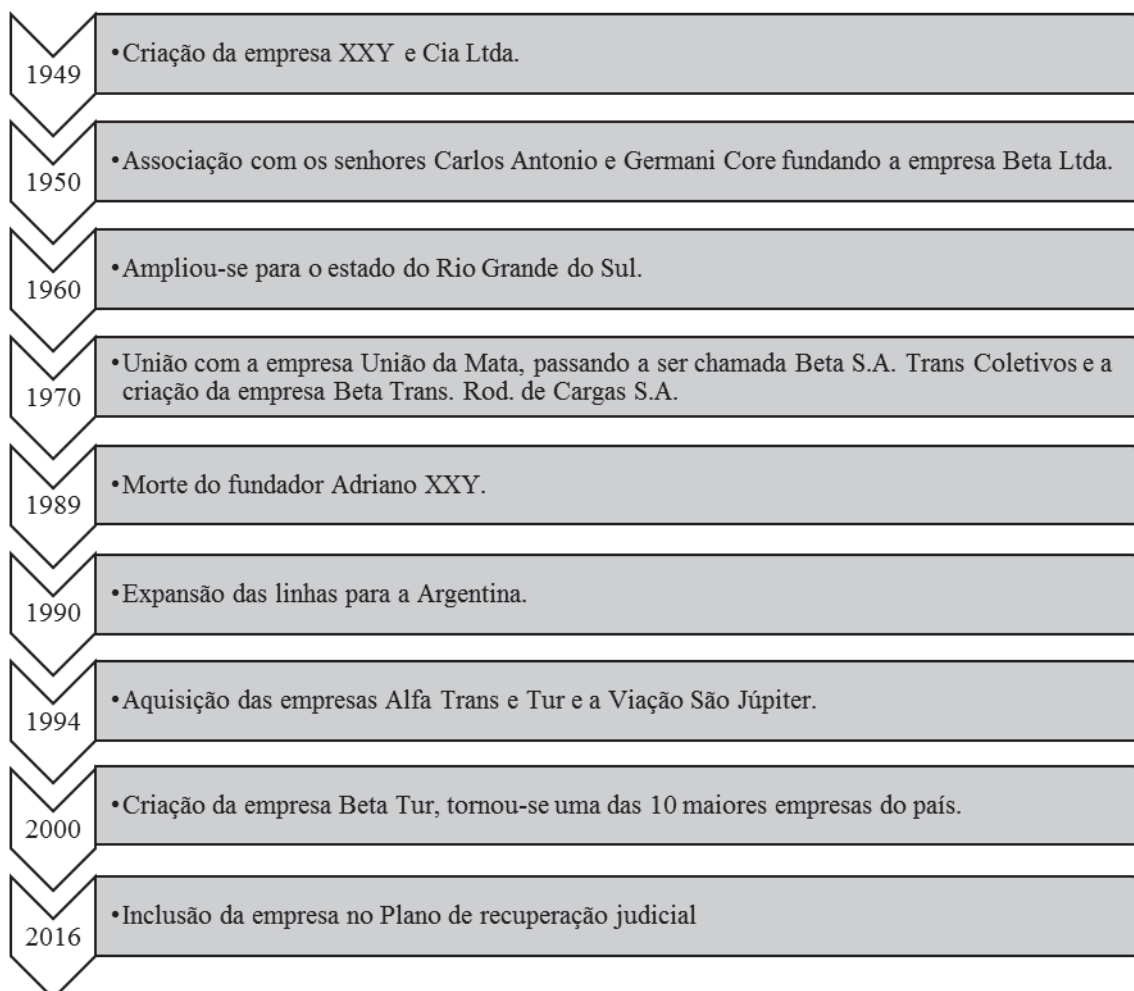
Em 1994 a empresa avançou significativamente na aquisição da Alfa Trans e Tur e a Viação São Júpiter, onde passou a atuar nos estados da Bahia, Mato Grosso e Tocantins. A empresa nunca deixou de se inovar e de crescer, em 2000 criou a empresa Beta Tur, onde a iria incorporar as viagens turísticas, assim se tornando uma das 10 empresas maiores do país.

A empresa até o ano de 2012 usufruía de uma frota de 700 veículos para garantir a necessidade de toda a demanda pelos serviços, e com cerca de 3100 funcionários distribuído pelas filiais. Atualmente contempla entorno de 538 veículos que estão em circulação e 2096 funcionários para atender todos seus clientes. Só no estado do Rio Grande do Sul, a empresa encontra-se com três filiais, uma em Santo Angelo, Erechim, e Passo Fundo, onde se concentra a maioria dos trabalhadores e funcionam os principais setores operacionais no Rio Grande do Sul.

A história aqui apresentada está sintetizada no Quadro 3 destacando-se os eventos mais relevantes no período de 1949 à 2016.

O ano 2016 marca um momento crítico na história do Grupo Beta, pois entrou na Justiça com pedido de recuperação judicial. Muitas são as dificuldades financeiras e operacionais geradas pela baixa demanda, políticas institucionais com elevado grau de burocracia, falta de incentivo governamental para o transporte rodoviário de cargas, infraestrutura rodoviária deficiente, recursos financeiros mal administrados, os quais, no conjunto contribuíram para a ocorrência de acidentes rodoviários graves, dos quais decorreram indenizações e desequilíbrio econômico-financeiro na gestão financeira da empresa.

Quadro 3 – Eventos históricos na formação do Grupo Beta



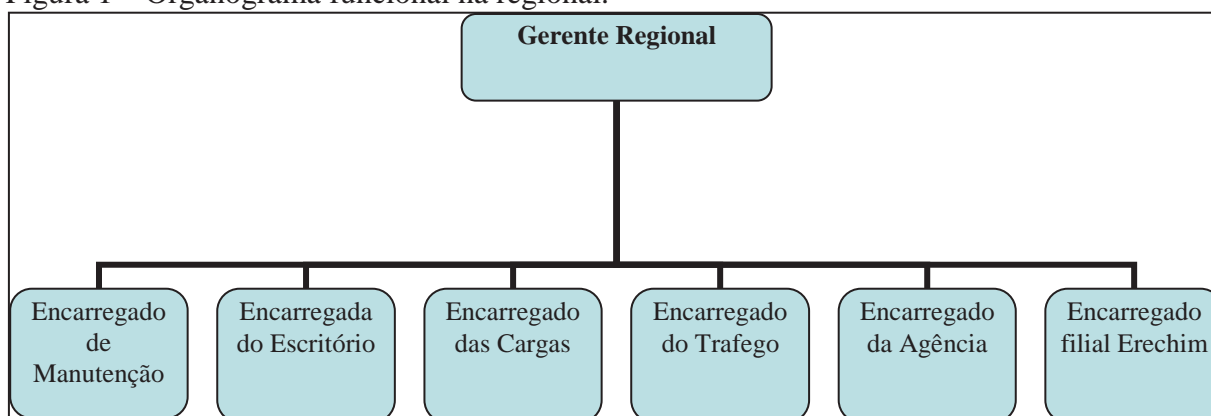
Fonte: A autora (2016)

Mesmo diante de um quadro grave de crise empresarial, mais uma vez a empresa se mostrou forte e com criatividade para desenvolver projetos para a melhoria das condições físicas e econômica da empresa. O pedido de recuperação judicial possibilitou um tempo para reorganização estrutural, pagamento de fornecedores, provocar a demanda em clientes especiais. Por conseguinte, métodos de gestão mais eficientes estão sendo implementados, bem como novos sistemas e aperfeiçoamento em processos que promovem melhor atendimento aos clientes. Contudo, a dimensão estratégica da área de gestão de pessoas ainda precisa ser desenvolvida.

## 4.2 DIMENSÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS

A empresa está reorganizada numa estrutura hierárquica verticalizada e a área de gestão de pessoas está estruturada com profissionais que atuam em diferentes lugares (Caçador, Passo Fundo) e exercem diferentes funções (Gerente regional e responsável pelo departamento pessoal, tradicionalmente denominada na empresa de “área de RH”). Na Figura 1, a representação gráfica desta estrutura.

Figura 1 – Organograma funcional na regional.



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O gerente regional trabalha na empresa a 17 anos, formado desde 2009 em processos gerenciais e aceitou a mudança para Passo fundo por entender que se tratava de:

Um novo desafio. Intendi que estava desenvolvendo um bom negócio na parte comercial [...]. Eu coloquei meu quadro a disposição. [...]. Daí alinhaves tem lugar ou me mande embora. Fiquei faceiro porque não me mandaram embora. Com certeza e aí até porque eu tenho um familiar, meu irmão, que mora aqui em Passo Fundo. [...]. Interessante nisso é que voltei numa situação melhor de crescimento, profissional principalmente.

A responsável pela “área de RH” está na empresa há 18 anos e encontra-se na idade de 45 anos com formação educacional de segundo grau completo. Sua função está registrada como “Auxiliar de Escritório II, mais atuando na parte de departamento pessoal”, há 14 anos. Em seu discurso, demonstra-se orgulhosa pela sua trajetória na empresa, porque entrou como Servente de Limpeza e “de limpar o ônibus eu passava para dentro do escritório, aonde, vamos dizer, né, seria totalmente diferente”.

Esses profissionais anteriormente descritos são os responsáveis pela condução de todas as atividades de gestão de pessoas na regional, como políticas práticas e ações que configuram o modelo de gestão de um grupo de 230 pessoas em diferentes cargos, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Perfil dos funcionários, por filial

Setores	Passo Fundo		Erechim	
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino
Encarregada de Escritório	1			
Encarregado de Manutenção		1		
Encarregado de Trafego		1		
Encarregado de Cargas		1		
Encarregado da Agencia		1		
Encarregado filial Erechim				1
Motoristas		37		7
Cobreadores	2	5		
Aux. Escritório I	6	3	2	1
Aux. Escritório II	1	1		
Aux. Cargas		4		3
Aux. Trafego	1	2		
Conferente		3		2
Pendencias				1
Agente de vendas		4		
Promotor de vendas				1
Assistente comercial			1	
Eletricista		2		
Aprendiz	6	4		
Servente	4			
Abastecedor		1		
Mecânico		4		
Executivo de vendas		1		
Chapeador		1		
Almoxarifado		1		
Aux. Almoxarifado		2		
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>79</b>	<b>3</b>	<b>16</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A maioria dos funcionários nas duas filiais é do gênero masculino, sendo 79% na filial de Passo fundo e 84,21% na filial de Erechim. Também observa-se que 85,71% dos cargos de nível estratégica da gestão (Encarregados) são coordenados por pessoas de sexo masculino, contudo apenas um destes encarregados tem ensino superior completo, revelando um ponto fraco da empresa no processo de recrutamento e seleção de trabalhadores na área gerencial e a possível ausência de incentivos para a educação formal dos trabalhadores.

Os dados coletados evidenciam que todos os empregados das duas filiais têm nível educacional baixo, como pode-se visualizar na Tabela 2.

Tabela 2 – Nível de escolaridade dos empregados nas filiais de Passo Fundo e Erechim

Escolaridade	Passo Fundo	Erechim
Ensino fundamenta incompleto	14,00%	21,05%
Ensino fundamental completo	23,00%	15,79%
Ensino médio incompleto	20,00%	15,79%
Ensino médio completo	30,00%	21,05%
Ensino superior incompleto	9,00%	15,79%
Ensino superior completo	4,00%	10,53%
Pós-graduação incompleta	-	-
Pós-graduação completa	-	-
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É importante observar que a Beta é uma empresa que presta serviços em diferentes lugares do país, o que exige envolvimento e interação humana permanente. Nesse sentido, o grau instrucional da equipe de trabalho deveria ser um dos diferenciais competitivos. No entanto, na visão do gerente regional, é preciso “otimizar custos e receitas”, revelando a ênfase apenas na dimensão econômico-financeira da gestão.

Ao mesmo tempo em que o Gerente Regional demonstra limitações na compreensão da dinâmica do mercado, revela a fragilidade no exercício do cargo ao explicar as dificuldades que enfrenta na atração de clientes:

Há uma invasão de passageiros muito grande [...], de clientes, né? Um [empresa] põe o preço, chega lá outro [concorrente] põe mais baixo ainda [...]. Tu não consegue chegar no ponto de equilíbrio [...]. Esse ponto de equilíbrio, as despesas e custos fixos, né, e faturamento variável... Isso para hoje é horrível, né?

Ao repetir “né” três vezes num texto curto, o gerente regional demonstra uma preocupação funcional por estar diante de uma aluna do curso de Graduação em Administração. Tenta, utilizando expressões técnicas da área de gestão, explicar a dinâmica do preço com base no ponto de equilíbrio entre despesas e custos fixos. Contudo, ignora a dimensão estratégica dessa relação, a qual deveria estar voltada para qualificar o atendimento ao cliente ao invés de disputar o preço com concorrentes.

Diante do exposto, afirma-se que o baixo nível de escolaridade dos empregados em cargos estratégicos da gestão dos serviços prestados é um fator limitante do desenvolvimento da empresa, pois estabelece limitações na sua interpretação da dinâmica do mercado.

Nas atividades operacionais também se observa o mesmo fenômeno. Há baixo nível instrucional entre a equipe de motoristas. Apenas 11 motoristas entre os 44 que responderam ao questionário possuem ensino médio completo, o maior nível educacional identificado.

De acordo com o depoimento de RH1, essa é uma particularidade do cargo, no qual valoriza-se muito mais a experiência prática (saber dirigir) do que as capacidades intelectuais com base em conhecimentos gerais, geralmente desenvolvidos em profissionais com maior nível instrucional. Na sua opinião, “na parte [dos] motorista tem um perfil, onde tem que seguir o perfil, tanto quanto a idade e ao sexo. [...] A gente dá preferência pra masculino e a idade, [mas] tem que ter escolaridade. [...] A gente segue os perfis que é de cada cargo.

Novamente observa-se aqui a limitação da RH1 no entendimento da dinâmica do mercado e em reconhecer a sociedade como um espaço de conhecimento, no qual as informações circulam de forma muito rápida em razão da proliferação da tecnologia móvel de comunicação, que reconfigurou a concepção que os usuários tem dos serviços prestados pelas empresas. Ao afirmar que o importante é o “perfil do cargo”, RH1 revela que área de gestão de pessoas não está descrevendo o cargo de motorista como sendo uma pessoa que representa a empresa junto ao cliente. Muitas são as mudanças na legislação de trânsito brasileira, que requerem capacidade intelectual para interpretá-las. Contudo, os motoristas geralmente são “apaixonados em dirigir” e se orgulham da atividade que desenvolvem. Portanto, a motivação para qualificar o seu serviço deveria estar na sua valorização como representantes da empresa, aspecto ignorado no discurso dos gestores participantes da pesquisa.

Outro fator relevante na pesquisa foi que certa de 75% dos funcionários são de raça branca, observando um grau maior de preferência, e os outros 15% não incluídos estão separados nas outras quatro raças, sendo elas: amarela, indígena, preta e parda. A maioria dos funcionários está na faixa etária média de 34 anos.

O tempo médio de serviços dos funcionários da filial de Passo Fundo é relativamente elevado em comparação com a filial de Erechim, a média da filial de Passo Fundo é de 7,37 anos, já a filial de Erechim se resume em média de 4,87 anos. Isso mostra que o índice de *turnover* é baixo. O motivo é o sentimento do empregado em relação à empresa. Eles afirmam que, ao ser incluído no quadro de funcionários, tornam-se parte da empresa e sente estabilidade no emprego.

Por essa razão, foi importante conhecer as práticas adotadas pela responsável da área de recursos humanos nos processos de recrutamento e seleção. Ela assim declarou:

Eu trabalho com duas agências [...] e quando não se consegue [o funcionário] nas agências, divulga-se no SINE [...]. Geralmente é eu que recebo os currículos[...]. Eu vou olhar, analisando os currículos e ligo para a pessoa e caso não consiga nesses currículos aí vou procurar fora. [...]. Chama para uma entrevista onde passa por um encarregado de tráfego e gerencia [...]. Depois entramos geralmente em um conjunto de departamento pessoal com encarregado do tráfego e o gerente que trocam ideias sobre as entrevistas e daí é selecionado o candidato.

A participação do funcionário na seleção para uma vaga e de grande importância, pois possibilita que os funcionários de cargos menos elevado hierarquicamente possa participar da seleção, segundo Silva (2002). Ao indagar o entrevistado sobre a participação do funcionário na seleção, o mesmo disse que:

Quando tem uma vaga, vamos supor um servente e tem uma vaga para o almoxarifado, ou uma vaga pra cobrador, ou para escritório, é analisados se tem alguém que, por que geralmente o encarregado já sabe, há né o fulano, o beltrano se destaca, tem mais interesse, tem escolaridade, tá se preparando aí geralmente o encarregado já fala comigo quando surge uma vaga e geralmente, se tem alguém dentro da empresa a gente já, já começa o processo, caso não tenha, tem que procurar fora. (RH1)

Porém, 56% dos funcionários da filial de Passo Fundo e 63,16% dos funcionários da filial de Erechim afirmam que a empresa faz seleção interna quando um funcionário sai da empresa. No entanto quando foi questionado se participaram de alguma seleção interna, 78% de Passo Fundo e 84,21% dos funcionários de Erechim nunca participaram de uma seleção. Isso mostra que grande maioria dos funcionários se tornaram ingênuos ao responder, devido à falta de instrução do verdadeiro significado de seleção interna, ao pensarem que a empresa realiza seleção interna. Seleção interna se dá através de uma autoindicação, de qualquer funcionário, para qualquer cargo que a empresa disponibilizou.

Outro elemento que se destacou na fala do entrevistado RH1 é a das competências que o funcionário tem que ter, para se enquadrar na função disponibilizada, observa-se seu interesse, seu destaque e principalmente, se tem escolaridade, no entanto verificou-se anteriormente nas análises que os funcionários tem baixo nível de escolaridade, deste modo demonstra que a gestão da empresa é frágil e conturbada em relação aos seus funcionários e na pratica de seleção interna, pois descartam a possibilidade de inserir um funcionário na vaga por não possuir instrução suficiente, possibilitando que pessoas de fora da empresa disputam essas vaga, mostra que a pouco incentivo da empresa perante ao crescimento do funcionário conforme Mazon e Trevizan (2000), como pode ser enfatizado, através do questionário, que apenas 33 funcionários de Passo Fundo e 4 de Erechim tiveram uma promoção em todo o tempo de serviço, demonstrado na Tabela 3.



Tabela 3 – Recrutamento e Seleção interna

Filiais	Sim	Não
<b>Passo Fundo</b>		
A empresa faz seleção interna, quando algum funcionário sai?	56,00%	44,00%
Em caso afirmativo, você participou de alguma seleção interna?	22,00%	78,00%
Nesse tempo de serviço nesta empresa, você foi promovido alguma vez?	33,00%	67,00%
<b>Erechim</b>		
A empresa faz seleção interna, quando algum funcionário sai?	63,16%	36,84%
Em caso afirmativo, você participou de alguma seleção interna?	15,79%	84,21%
Nesse tempo de serviço nesta empresa, você foi promovido alguma vez?	21,05%	78,95%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A prática de treinamento na empresa para os funcionários é algo inexato, pois para algumas determinadas funções ocorre treinamentos e para outras não. Neste sentido, as orientações são passadas de acordo com o decorrer do trabalho, todos esses procedimentos são explicados durante sua realização, conforme falas do entrevistado:

Ele era bem rígido, ele dizia que eu tinha que aprender de qualquer forma [...]. Aprendia ou era demitida [...]. Ele explicava, ele dizia hoo, você faz assim, assim, assim e faz [...]. Na verdade, eu não sabia, eu não tinha curso de datilografia como dizia na época [...]. Tive que aprender a falar no telefone. Tive que aprender a atender um telefone, mais treinamento em si, para alguém, e dizer e me explicar e ensinar não teve. [...]. Tem programa de treinamento [...]. Mais focado pro motorista que é o custo de transporte e passageiro, o curso de atendimento ao cliente [...]. Mais para a parte do almoxarifado, escritório ainda não temos. (RH1)

Observa-se que uma das funções que deveria ter treinamentos regulares na empresa, seria a área de RH, no entanto ao ingressar nessa nova função, se deparou com uma gestão deficitária, engessada, e com ingerência, observado através de elementos apontados na fala, “ele era bem rígido”, “tinha que aprender de qualquer forma”, “aprendia ou era demitida”, demonstrando nenhum interesse, ou compaixão pelo seu funcionário. Verifica-se que foi através de seus esforços, dedicação, vontade em querer aprender, e também pela necessidade de se trabalhar que foi se aperfeiçoando, aprendendo na prática, algo que deveria ter sido responsabilidade do gestor da época.

Atualmente se observa alguma mudança, no entanto pouco relevante, devido ser uma empresa expressamente grande e de renome no país. Através das falas do entrevistado Ger. observamos uma tentativa de melhora nessa prática de treinamento, porém devido à crise que a empresa está inserida atualmente e a exigências cada vez maior de seus clientes desejando frota nova, torna quase que impossível a mudança, no entanto o entrevistado se sobressai na tentativa de continuar com a mudança, quando afirma:

Estão investindo em treinamento, tava muito questionado, pó vocês querem da treinamento de atendimento ao cliente [...]. Mais vocês não tão renovando a frota [...] se eu não tenho passageiro eu não posso, não posso renovar frota, porque não sobra dinheiro [...]. Mas é porque eu não posso melhorar a frota que eu não posso melhorar nenhum outro processo. (GER)

Na filial de Passo Fundo, 64% dos funcionários afirmam que ocorre treinamento com frequência, e na filial de Erechim apenas 15,79% dos funcionários confirmaram essa afirmação. Sendo que 75% de Passo Fundo e 42,86% de Erechim que afirmaram ter com frequência treinamento são motoristas e cobradores da empresa, devido uma iniciativa de um dos encarregados do setor, que visualizou a deficiência gerencial que se tinha, assim desenvolvendo “manual de procedimentos, como ele deve, desde do sapato, da cor que ele tem que usar, o cinto, a meia, até a etiqueta de bagagem”, “Mais o encarregado que montou, a empresa em si, infelizmente não tem”.

Essas considerações destacam se como um ponto negativo para empresa e funcionário, pois a pratica de treinamento seria algo para melhorar e desenvolver o funcionário, ampliando sua capacidade de visão, oportunidade de crescimento e conseqüentemente melhorando seu desenvolvimento na empresa conforme Andrade e Castro (1996) e Silva (2009). Porém muitos dos treinamentos são destinados a uma ou duas funções apenas. Mostra que há incoerência no modo de gerir do gestor da empresa, que não estabelece um sistema padrão de treinamento para todos os funcionários, sem distinguir uma função da outra, deste modo fica visível a disparidade que se tem em alguns setores.

A grande maioria dos funcionários considera ter grandes possibilidade de crescimento e desenvolvimento na empresa, com 76% em Passo Fundo e 73,68% dos funcionários em Erechim. Destaca ponto positivo para o gerente regional e para a responsável pelo RH da regional, que passam confiabilidade para os funcionários, demonstrando que analisam suas atividades, seu desempenho, dando exemplos de superação e crescimento profissional, mostrando com fatos verídicos que a empresa dá e oferece oportunidades de desenvolvimento e crescimento para o funcionário. Destaca-se por ser um elemento de grande importância para o funcionário, pois se sentem valorizados e motivados a trabalhar e alcançar seus objetivos, elemento interligado com o objetivo central do modelo de gestão do comportamento segundo Fischer (2002). Como podemos observar na fala do entrevistado RH1:

Num todo eu posso te dizer, por mim, que ela dá oportunidade porque eu entrei como servente e hoje trabalho no departamento pessoal [...]. Mais depende da filial, do gerente da filial fazer o andamento disso acontece, então muda de filial para filial [...]. Acredito que é uma empresa que dá oportunidade de crescimento desde que a pessoa mostre né que é merecedora dessa promoção.

A prática de plano de carreira na empresa, apresentou-se oscilações em relação aos funcionários da filial de Erechim, pois a porcentagem de funcionários que estavam discordando da afirmação, foi a mesma que porcentagem que concordaram, sendo 21,05% e 15,79%, respectivamente. Esses dados demonstram que foi uma pergunta irrelevante aos funcionários da filial, por talvez não darem muita importância, ou simplesmente pela falta de instrução perante ao questionamento. Contudo em Passo Fundo o maior percentual foi de discordância, totalizando 42%, alegando que a empresa não oferece um plano de carreira para o funcionário, como pode-se observar na Tabela 4.

Tabela 4 – Plano de carreira desenvolvido na empresa.

Setor	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Passo Fundo	14,00%	28,00%	33,00%	19,00%	6,00%
Erechim	15,79%	21,05%	26,32%	21,05%	15,79%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Essa afirmação negativa do funcionário em relação a prática de plano de carreira é consequência da falta de planejamento organizacional, da análise do gerente regional e responsável de RH1 nas atividades desenvolvidas pelos funcionários, a falta de iniciativas ou de conhecimento dos gestores como destaca o entrevistado RH1 ao ser indagado “não temos. Que eu tenha conhecimento não”, verificando que, por mais que o funcionário evolua, ou seja merecedor, a empresa não o retribui, impossibilitando o desenvolvimento de sua carreira profissional, na qual, impossibilita crescimentos também para a empresa como um todo segundo Oliveira (2013); Veloso et. al. (2011).

Outro aspecto levantado na pesquisa foi sobre o processo de avaliação de desempenho dos funcionários, que segundo os entrevistados:

Olha localmente, né você identifica aqueles que estão mais coesos certo, tu identificas dentro dos coesos aqui, aqueles que fazem as tarefas normais, você identifica aqueles que vão em busca de algo mais, pra melhorar os processos e resolver, tu tem aquele que são indiferentes, que passam meses fazendo aquilo que lhe é atribuído, e nada mais que isso, e tem aqueles que é só esperar o dia 5 dia 20. [...]. É uma coisa que a gente traz de casa certo, aonde eu tenho três pontos aí que eu, que eu foco bastante [...] Inidoneidade tá, responsabilidade, e comprometimento, você pode ser responsável mais não ser comprometido, pode ser comprometido, mais não pode ser responsável, e a inidoneidade é um centavo ou um milhão [...]. Outra situação que deixo bem claro, diz assim, o existem normas da empresa que você tem que seguir, se concorda com ela ou não. (GER)

Não de uma forma, não formalmente avaliados mais eu, eu penso e pelo que eu pelo que a gente conversa com os encarregados, todos os dias você avalia um funcionário, você avalia o comportamento, você avalia o interesse dele você avalia o comprometimento dele com o trabalho e também no dia a dia ele é avaliado[...]. Pra quando acontece que o surgimento de uma vaga tu já sabe[...]. Dentro da tua equipe que tu pode promover, então na verdade avaliado escrito ou com relatórios não, eu acho que o que é avaliado todo dia conforme o comportamento dele. (RH1)

O grupo de funcionários da empresa apresenta diferentes tipos de personalidades, sendo uns mais participativos, outros menos engajados e que esperam o final do mês para receber. Outro aspecto observado nas falas do gerente regional é a grande exigência e a pouca flexibilidade da empresa ao descrever que “existem normas da empresa que você tem que seguir, se concorda com ela ou não”, isso demonstra alto nível de rigidez perante seus funcionários, uma verdadeira dominação da empresa em relação a eles.

Verifica através da fala do entrevistado RH1, que a empresa não dispõe de uma avaliação formal, onde controlaria o andamento de cada funcionário, no qual, estipularia metas a serem cumpridas e posteriormente realizada uma comparação. Acredita que os funcionários são avaliados no dia a dia, através de seus comportamentos.

Com relação aos funcionários, verifica-se que cerca de 48% em média, os acreditam que a empresa avalia o desempenho, as habilidades e as competências dos funcionários a partir de metas por ela estipuladas, 49% sendo de Passo Fundo e 47,37% de Erechim, caracterizando um elemento positivo para ambas as partes, pois o funcionário sendo reconhecido pelo seu desempenho, tem seus resultados valorizados, agregando maior satisfação no decorrer de suas atividades, trazendo melhores índices de desempenho para a empresa, conforme Brandão e Guimarães (2001). No entanto há discordância entre o discurso dos gestores e a percepção dos funcionários. Isso mostra que muitos funcionários acreditam ser avaliados corretamente, porém, como afirmou o responsável pelo RH, a avaliação formal não é uma prática utilizada na empresa, o que impossibilita a avaliação justa, segundo Castro, Lima e Veiga (1996).

No requisito segurança e saúde os funcionários demonstram estar satisfeitos com essa prática na empresa, consideravelmente um elemento importante, pois sem segurança e saúde o funcionário não consegue pensar e nem trabalhar com tranquilidade, elemento positivo para a empresa, pois mostra que o gerente regional e o responsável pelo RH, se preocupam com o bem-estar de seus funcionários, através de políticas e fiscalizações realizadas na empresa elementos consideráveis conforme Ministério do Trabalho (2015). Cerca de 62% dos funcionários da filial de Passo Fundo, afirmam estar contentes e 42,11% na filial de Erechim, conforme é demonstrado na Tabela 5.

Tabela 5 – Segurança e proteção no trabalho

<b>Filiais</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Nem discordo nem concordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Passo Fundo	10,00%	15,00%	13,00%	43,00%	19,00%
Erechim	10,53%	21,05%	26,32%	31,58%	10,53%

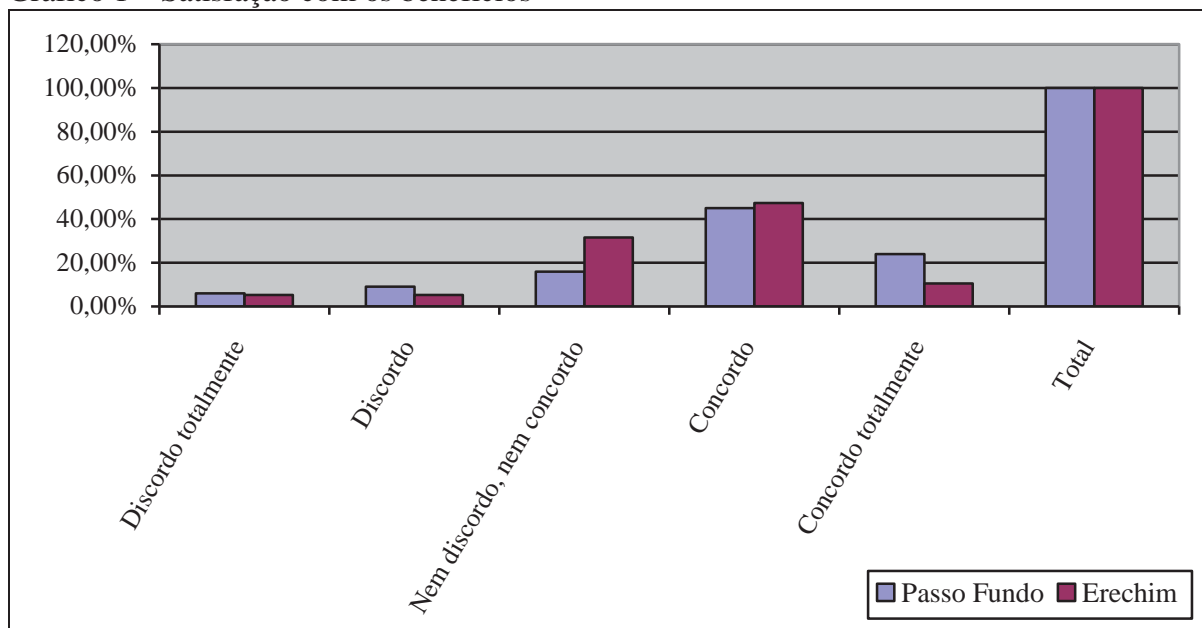
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os funcionários atualmente necessitam de alguns elementos para que se sintam felizes e protegidos, desempenhando suas funções, elementos esses, descritos pelo entrevistado RH1: “reconhecimento do trabalho dele porque uma empresa só existe não pelos donos”, “existe por causa dos funcionários”, “é uma corrente”. No caso de proteção para o funcionário o entrevistado enfatiza que “ ele tenha como eu te falei um suporte, que ele possa ir lá e dizer, não, se alguma coisa acontecer eu tenho o fulano de tal que vai me dá o suporte”, “vai saber me orientar como decidir e como fazer”. Com a afirmação do respondente observa-se que quando o funcionário tem confiança na empresa e nos seus gestores, ele tende a procurar ter maior contribuição no seu trabalho, desempenhando de melhor maneiras suas atividades.

Toda empresa por lei, ou conforme seu sindicato é obrigado a disponibilizar alguns benefícios aos seus funcionários, conforme IBC (2015), no qual, a empresa “oferece o vale transporte que é de direito por lei a todo o funcionário né, o que o que utilizar, o ticket de alimentação, e o plano de saúde”. RH1 Teve algum momento em que não era obrigatório o fornecimento de ticket de alimentação para uma das empresas do grupo, no entanto a empresa “forneceu para igualar a todos, com o direito”. Há evidências de que tenta-se evitar a ocorrência de demonstração de preferências ou discriminação.

Se sentir seguro com as políticas e com a igualdade de direitos traz um ambiente saudável para a organização. Conseguimos detectar, através dos dados levantados, que há elevados nível de satisfação dos funcionários com os benéficos anteriormente citados, aproximadamente 69% dos funcionários de Passa Fundo, estão satisfeitos com os benefícios oferecidos e não tão longe, mais com 57,89% os funcionários de Erechim, isso demonstra que a empresa presa a qualidade e pontualidade nos serviços disponibilizados aos funcionários, como podemos observar no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Satisfação com os benefícios



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quando uma empresa valoriza seu funcionário pelo seu desenvolvimento no decorrer do trabalho, ou pelas suas competências, tende a dar uma bonificação, um incentivo para os trabalhadores, se sentirem bem, sentir se valorizado, através dessas motivações para continuar evoluindo. Ao questionar os entrevistados se a empresa oferece um incentivo ou uma bonificação aos seus funcionários pelos trabalhos desenvolvidos os mesmos descreveram que: “O incentivo, na verdade, financeiro não é, porque infelizmente não temos nenhuma ajuda de custos pra cursos, nem para estudar, seria mais um incentivo moral mesmo, apoio moral de tua ali incentivando a pessoa de tu tar dizendo bah que legal continue assim”, afirma (RH1).

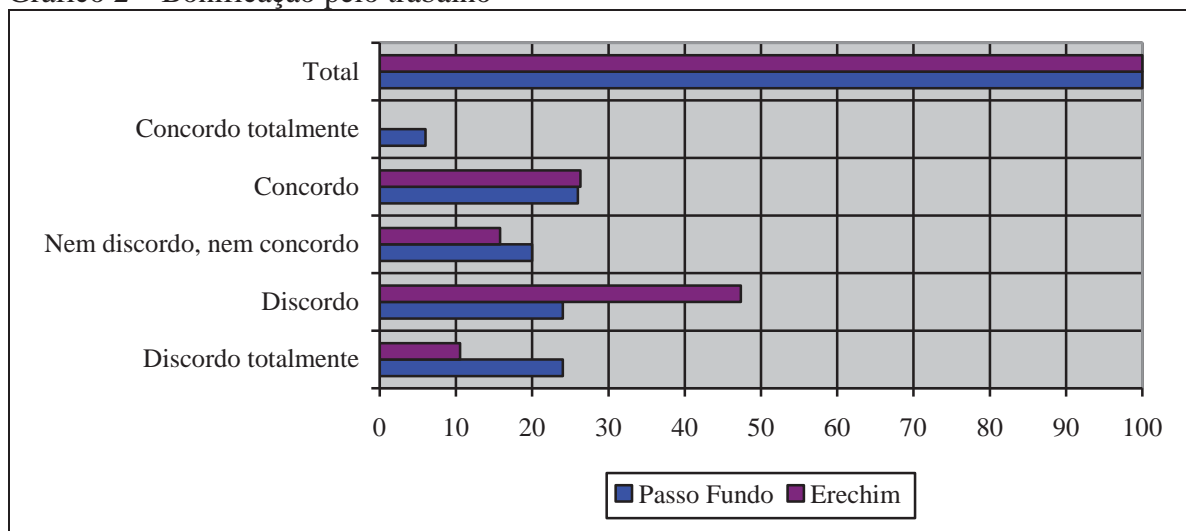
O respectivo gestor entende que o maior incentivo que um funcionário pode ter hoje de uma empresa é “um bom ambiente de trabalho:

Eu acho que hoje eu tento fazer disso um diferencial, já porque outras coisas a gente não têm né, a gente tinha problema reclamava, reclamava de informática, e agora já tá melhorando, mais ainda deixa de desejar.

Entretanto para 48% dos funcionários de Passo Fundo e 57,89 dos funcionários de Erechim, discordam ou discordam totalmente essa afirmação, declarando que a empresa não oferece bonificação pelo trabalho que realiza. Entende-se que a empresa não oferece bonificações visíveis, financeiras para seus trabalhadores, apenas melhorias no ambiente de trabalho e incentivo moral perante seus gestores. A falta desse elemento demonstra um ponto a ser considerado pela empresa, pois devido à falta de bonificações da empresa aos seus funcionários, acaba desestimulando o funcionário, desvaloriza o mesmo, pois o funcionário muitas vezes trabalha ou se desenvolve melhor através de estímulos financeiros, como o

salário, brindes, prêmios ao alcançar metas estabelecidas conforme Albuquerque e Oliveira (2001); Bitencourt (2010). A porcentagem de funcionários que responderam ao questionário e suas devidas escolhas estão descritas no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Bonificação pelo trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A liderança é um dos principais tributos que um encarregado "chefe" deveria ter, pois é através de uma boa liderança que se constrói equipes fortes e desenvolvidas (FISCHER, 2002). Na empresa observasse que tem diferentes visões de liderança e de líderes, relacionadas com o relacionamento de "chefe", com seus subordinados, descritos nas falas dos entrevistados:

Eu acho que é um bom relacionamento, porque é um ambiente mais familiar, porque tem empresas que não, que só é muito formalismo, aqui pode se dizer que [...]. É um ambiente mais familiar, que o funcionário tem a liberdade de chegar e bater na porta do gerente e expor uma opinião e falar alguma coisa que ele tá vendo, nem sempre vai ser, acontecer o que ele tá sugerindo, mais ele tem a liberdade de chegar e falar com o seu encarregado. (RH1)

A minha maneira, não passo a mão na cabeça de ninguém, não chamo ninguém pra compadre, por eu tratar bem ou brincar alguns acham que pó, o Ger. é meu amigo, eu não sou amigo de ninguém no trabalho, saindo daqui eu até posso ser, agora eu estou aqui e coloco isso nos gestores que a nossa função é fazer a coisa trabalhar corretamente, no momento que tu tiver, concedendo algum benefício para uma pessoa só. (Ger.)

Observa-se na fala do entrevistado RH1 que o funcionário tem a liberdade de ir até seu carregado e expor suas opiniões, no entanto isso não significa que serão atendidos, por se tratar de uma empresa familiar. Mostra que seus líderes têm pensamentos e atitudes mais flexíveis, em relação aos seus funcionários. No entanto quando questionado o gerente regional, se mostra um gestor autoritário e inflexível, onde não há abertura para os

funcionários em determinadas situações, no intuito de não beneficiar nenhum funcionário em específico. Esse ponto questionado na fala do gerente regional, mostra um ponto negativo pois impossibilita a ligação e a transparência na empresa.

Ao fazer a pesquisa com os funcionários, os mesmos confirmaram que se sentem satisfeitos com o modo de liderar de seus chefes, cerca de 56% dos funcionários de Passo Fundo e 47,37 de Erechim concordam, ou concordam totalmente com esse questionamento. Esses índices mostram que a empresa tem diferentes líderes, aqueles mais flexíveis, compreensivos e aqueles mais rígidos, mais autoritários, isso significa que a empresa em si não é organizada, não segue nenhum padrão, age de diferentes maneiras em diferentes situações. Como pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6 – Satisfação com o modo de liderar pessoas de seus chefes.

Filiais	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Passo Fundo	4,00%	6,00%	34,00%	47,00%	9,00%
Erechim	5,26%	10,53%	36,84%	36,84%	10,53%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Outro aspecto muito relevante é a participação do funcionário em decisões importantes na empresa, pois se tem maior movimentação de funcionários, e processos que estão diretamente ligados aos clientes na parte operacional, conseqüentemente são os funcionários operacionais que podem esclarecer diferentes problema e situações, na qual os gestores não teriam conhecimento, por não fazer parte desse ambiente, tornando se importante a participação do funcionário nas decisões da empresa.

Segundo Ger, ao concluir a elaboração de um relatório para a Diretoria:

chamei o André [...]. Você assina junto isso aqui [...]. Quais são as dificuldades nós todos, né, não vou assinar, então deixa que eu vou fazer, tu me dá as informações, daí ele concordou, porque daí trago se acerta em equipe se erra em equipe, só vou ser voto minerva quando a coisa ficar muito desparelho e não tiver argumentação necessária para o meu convencimento [...]. Eu meu trabalho até posso colocar as discordâncias, se tiver que escrever né i quando acontece que uma ideia ser vencida eu digo olha não concordo, meu voto é vencido mais vou seguir o pessoal que e do, que trabalha aqui, junto comigo ne, mais daí tem que se manifestar, ho Ger. não concordo, mais porque você não concorda? Se não tiver os argumentos necessários para o meu convencimento e achar que isso é pertinente para conversar com os demais, segue se a maneira antiga, há pode então vou brigar por isso, tá.

Na fala do gerente regional percebemos que ocorre flexibilidade ao tomar uma decisão, que o mesmo solicita ajuda de seus funcionários para decidir algo, destacando que



“se acerta em equipe se erra em equipe”, ponto positivo para o gerente por apresentar confiabilidade nas ideias de seus funcionários, no entanto o mesmo questiona que ao ser questionado o funcionário terá que argumentar, para ele aceitar suas ideias, caso contrário não será relevante.

Entretanto para os funcionários da filial de Passo Fundo, isso não acontece, pois 49% dos funcionários discordam, ou discordam totalmente dessa afirmação, apenas 15% concordam, e 2% concordam totalmente. Entretanto na filial de Erechim há uma grande diferença 47,37% dos funcionários não quiseram opinar referente a questão, e o restante dos funcionários, responderam igualmente, concordando e discordando da questão. Isso mostra que os funcionários talvez não sabiam dizer se ocorre essa interação, por efetivamente ela não ocorrer. A contradição ficou evidenciada na fala de RH1:

Existe bloqueios, existem bloqueios porque as vezes algumas sugestões que a gente, não eu mais algum funcionário da e como a empresa é uma empresa mais tudo aquilo então, não até lança a ideia, até dá a sugestão mais daí depende da aprovação de ne, vai passando de um para o outro até chegar e acaba que não acontece. Por ser mais tradicional.

Na fala da responsável pela área de RH, há evidências de que a empresa se utiliza e está inserida no modelo de gestão tradicionalista, pois na sua fala destaca vários elementos que fazem parte desse modelo, descreve a empresa sendo mais “tradicional e mais conservadora, que tem ainda organograma ne, tem a pirâmide”, e também destaca que muitas das ideias dos funcionários podem até ser ouvidas, porém poucas aprovadas, destacando uma gestão centralizada, onde apenas o âmbito gerencial estratégico toma as decisões conforme Furakawa e Cunha (2010). Aspectos extremamente negativo, pelos motivos anteriormente descrito, na qual, os funcionários são os que têm maior visão das suas dificuldades, por estarem nesse ambiente diariamente. Destaca-se também uma gestão deficitária, que ao invés de se utilizar de estratégias inovadoras, ainda se trabalha no modo jurássico, na qual se torna quase que impossível acompanhar as mudanças do mercado, devido ser inflexível, segundo Pinho, Kilimnik e Andrade (2015).

Em relação a motivação e estímulo dos funcionários para se trabalhar, tanto o entrevistado, como funcionários concordam com o enunciado, como podemos observar através da fala do entrevistado:

Da parte da filial dos encarregados eu acho que o incentivo sempre há, como eu te falei e mais família né [...]. Eu acho que sempre há incentivos por haver essa oportunidade de crescimento da filial, então sempre que as pessoas vêm falar comigo eu sempre digo, que sempre a oportunidade que eu sou a prova disso ne que há oportunidades. (RH1)

Em 58% dos funcionários de ambas filiais há concordância sobre um ponto positivo para empresa, onde que sem uma motivação, um incentivo, os funcionários acabam muitas vezes por não se desenvolver completamente, tanto que 71% dos funcionários de Passo Fundo e 84,21% dos de Erechim, acreditam fazer parte da empresa, um alto índice que mostra que os funcionários estão interligados a empresa. Isso demonstra a grande satisfação que os funcionários têm ao trabalhar na empresa, onde são motivados a fazerem o que gostam, isso também pode ser concluído através do tempo de serviço, visto anteriormente que são índices elevados, pontos positivos para a gestão da empresa (FISCHER, 2002). A seguir será ilustrado a porcentagem dos questionários de motivação e estímulos, no Quadro 5.

Quadro 5 – Taxa de motivação, estímulo e se sente parte da empresa

Filiais	Motivação e Estímulo		Me sinto parte da empresa	
	Passo Fundo	Erechim	Passo Fundo	Erechim
Discordo totalmente	7,00%	0,00%	3,00%	0,00%
Discordo	15,00%	10,53%	7,00%	5,26%
Nem concordo, nem discordo	20,00%	31,58%	19,00%	10,53%
Concordo	45,00%	47,37%	50,00%	73,68%
Concordo totalmente	13,00%	10,53%	21,00%	10,53%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Toda a comunicação é válida, porém tende a ser mal compreendida quando não é explicada corretamente, ou seja, muitas vezes necessita ser “desenhado”, conforme falas do entrevistado Ger.:

Toda a comunicação malfeita gera um problema maior, então uma das regras e você ser no mínimo detalhes certo, há algumas exceções, mais aonde é um pouquinho mais complexos você tem que desenhar, para evitar dupla interpretação [...]. Se te pedem uma coisa ne daí pá, pá, processo, mais não era isso que eu queria, porque daí se você não coloca um objetivo certo daquilo que você pede e porque pede, você pode ter, trabalho divergente coisa e tal [...]. Então a regra tem que ser clara, né quando você repassa uma tarefa, ne quando você é chamado para uma coisa.

Porque que tem dificuldades ao meu intender, porque hoje nós temos várias pessoas, certo, que foram empossadas né em cargos a, b ou c [...].E não com o devido conhecimento ta, pra discernir vários assuntos, vários problemas ta, e eu tenho uma máxima comigo, se quer conhecer uma pessoa de poder a ela, e as vezes principalmente não só na matriz mais num geral, os jovens, quando tem um pouquinho de conhecimento acham que são coisas invariavelmente as vezes querem pisar, então essa comunicação do que ouvira que eu quero ajudar, o que não quero ajudar, ou eu não pessoal isso aqui é assim por isso que eu preciso, isso não existe na nossa matriz hoje, não sei se vocês ali não tem a mesma visão né, mais ela é bem, bem deficitária, bem deficitária, você tem que ser claro e objetivo no que você quer, tá ter a humildade de saber não sei, a humildade de dizer desculpe-me, há humildade de falar as palavras magicas, por favor.

O gerente regional destacou diferentes problemas que ocorre na empresa, percebe-se que há grandes deficiências na comunicação entre eles (matriz e filial), não passando as informações como um todo, verifica que muitas informações não são dadas por completo, por que muitos dos funcionários foram destinados a cargos mais elevados, porém sem o mínimo de conhecimento e menos ainda por mérito, pode se dizer que tiveram privilégios “apadrinhamento”, para determinados cargos na empresa.

Conseguimos observar a grande ineficiência dos gestores nesse aspecto, pois a comunicação é um dos elementos mais importante para uma empresa se manter competitiva no mercado, pois se uma empresa não consegue se comunicar entre seus próprios funcionários, acaba por muitas vezes realizar trabalhos redobrados, desencadeando aumento dos custos e desperdícios de tempo, algo extremamente ruim para a empresa, devido o momento que ela se encontra. Outro elemento que mostra a sua deficiência, é na posse de cargos sem o devido conhecimento, isso desestimula todos os outros funcionários da empresa, pois se veem desvalorizado, desacreditado, perante uma situação dessa.

No entanto ao questionar os funcionários referente a comunicação entre seus colegas os mesmos afirmaram que há comunicação para resolução de problemas, cerca de 59% dos funcionários de Passo Fundo e 68,42% de Erechim concordam ou concordam totalmente, demonstrando que eles e seus colegas se comunicam, quando necessário, assim melhorando o andamento do trabalho. Isso mostra que a grande deficiência se concentraria na matriz para a filial, sendo desenvolvida corretamente em alguns setores das filiais, devido a diferença de gestores nas filiais.

O trabalho em equipe é uma questão muito utilizada na empresa, por ser considerada um elemento que ajuda no desenvolvimento, tanto da equipe como da empresa, trata dificuldades com diversos diagnósticos, e com pouco individualismo, cerca de 55% dos funcionários da Filial de Passo Fundo e 63,16% de Erechim concordam ou concordam totalmente em que a empresa incentiva os funcionários a trabalharem em equipes, podendo ser visualizados na Tabela 7.

Tabela 7 – Incentivo para trabalho em equipe

Filiais	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Passo Fundo	6,00%	17,00%	22,00%	40,00%	15,00%
Erechim	0,00%	0,00%	36,84%	52,63%	10,53%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O trabalho em equipe é um elemento importante na empresa, devido a maioria das funções ser realizadas em conjunto, no qual, um depende do outro para realizar as tarefas destinadas. Nesse sentido é de grande importância o papel do gerente regional e dos encarregados, pois é uma tarefa que ambos terão que administrar na empresa, devido ser um elemento mais complexo onde que, dentro de equipes terão diversas personalidades de funcionários, sendo que cada um terá um modo de agir e pensar, os gestores deverão saber lidar com essas diferenças e de algum modo tirar vantagem dessa situação.

É, veja bem eu trabalho pontal com cada departamento tá, eu tenho deixado de fazer algumas reuniões por motivos de a, b ou c de equipe por que eu notei que não são tão produtivas [...]. Pontos polêmicos daí eu faço grupo, senão eu trabalho pontual, mais sempre chamando a responsabilidade.

Conseqüentemente conseguimos observar através da fala do entrevistado Ger. que conforme os funcionários afirmaram que há incentivo para se trabalhar em equipe. O trabalho em equipe se dá através da liderança eficaz da empresa, ponto positivo para a empresa nesse aspecto por estar trabalhando corretamente e assim conseguindo se desenvolver competitividade em relação ao mercado conforme Primo, Oliva e Kubo (2014); Mozzato, Bitencourt e Hexsel (2009).

As pessoas são consideradas peças fundamentais para o desenvolvimento e crescimento da empresa, pois sem as mesmas não teria como haver ligação entre a empresa e seus clientes segundo Chiesa, Zingano e Scheffer (2013). Uma porcentagem muito relevante de funcionários acreditam ser peças chave para o desenvolvimento da empresa, cerca de 56% na filial de Passo Fundo e 73,68% na filial de Erechim, conforme ilustrado na Tabela 8.

Tabela 8 – Funcionários peça-chave para a empresa crescer

Filiais	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Passo Fundo	7,00%	17,00%	20,00%	44,00%	12,00%
Erechim	0,00%	5,26%	21,05%	63,16%	10,53%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Esse questionamento pode ser concluído através das ideologias definida pela empresa “integrar pessoas e negócios”, na missão “proporcionar a integração entre pessoas e negócios com qualidade e segurança” e um dos valores que a empresa tende a valorizar nas pessoas são “respeitar as diferenças, reconhecendo as potencialidades dos colaboradores, mantendo o ambiente alegre e profissional”, todos esses elementos destacam que o funcionário é de grande importância para empresa. Através desses dados observamos que a empresa acredita

que os funcionários são seus diferenciais, para conseguir se equilibrar nesse segmento muito competitivo e turbulento. No entanto questionamentos anteriores mostram que o funcionário deveria ser mais valorizado em diferentes aspectos, elementos que deverão ser analisados pelos gestores, para ser considerado elemento positivo para a empresa.

Outro aspecto pesquisado na empresa foi se havia muita burocracia, muitas etapas a serem desenvolvidas para a resolução das tarefas, tanto os entrevistados, quando os funcionários, ambos confirmaram que a empresa tem muitos processos, como descreve RH1:

A empresa ainda é uma empresa muito burocrática, ela tem muitos, as vezes uma coisa simples que poderia ser resolvida ter que passar por “n” pessoas daí acaba isso dificultando, tu manda um e-mail [...]. Não vem retorno daí tu tem que mandar de novo e não tem retorno e muita burocracia coisas que poderiam ser simplificadas.

Ao questionar o gerente regional o mesmo respondeu que tem “muitos retrabalhos”. Esses dois questionamentos feitos a eles mostram com clareza que a empresa é muito burocrática, que coisas que poderiam ser realizadas de formas simples, são diversas vezes realizadas, devido há falta de comprometimento e conhecimento dos funcionários.

Essa também é a visão que os funcionários têm a respeito da empresa; 72% dos funcionários de Passo Fundo e 52,63% dos funcionários de Erechim acreditam que a empresa é muito burocrática. A burocracia reduz a velocidade e eficiência dos funcionários na realização das tarefas. Os processos são demorados e comprometem a qualidade do atendimento ao público. Tal constatação compromete a efetividade da gerência, pois são eles que deveria simplificar os processos, reduzir custos e prestar melhores serviços, conforme afirmam Fischer (2002) e Ferrazza, Cunha e Souza Pinto (2012). Na Tabela 9, os resultados.

Tabela 9 – Burocracia na resolução de problemas.

<b>Filiais</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Passo Fundo	2,00%	5,00%	21,00%	40,00%	32,00%
Erechim	0,00%	10,53%	36,84%	31,58%	21,05%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Outro elemento muito questionado é se os funcionários executavam mais que uma tarefa no decorrer de suas atividades, cerca de 66% dos funcionários de Passo Fundo e 57,89% dos de Erechim, acreditam executar mais que uma função, elemento considerado positivo para a empresa, pois possibilita ao funcionário ganhar conhecimento de todos os processos, aperfeiçoamento das suas habilidades e expansão da sua capacidade de comunicação e conseqüentemente assim, traz benefícios a empresa, por não ficar dependente

de apenas uma pessoa para executar determinada tarefa e também por deixa de utilizar o funcionário como um custo, tais elementos executados muito bem pelos seus gestores segundo Leite, Leite e Albuquerque (2012). Como pode se observar na Tabela 10.

Tabela 10 – Funcionários realizam multifunções

<b>Filiais</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Passo Fundo	4,00%	10,00%	20,00%	34,00%	32,00%
Erechim	10,53%	0,00%	31,58%	47,37%	10,53%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Outro princípio levantado ao entrevistado e aos funcionários é se seus conhecimentos poderiam, de alguma forma melhorar o desempenho da empresa, segundo falas do entrevistado Ger. “com certeza”, porém ainda falta muito conhecimento, perante a todos, tanto funcionários como gerenciadores, conforme ilustração das falas do entrevistado:

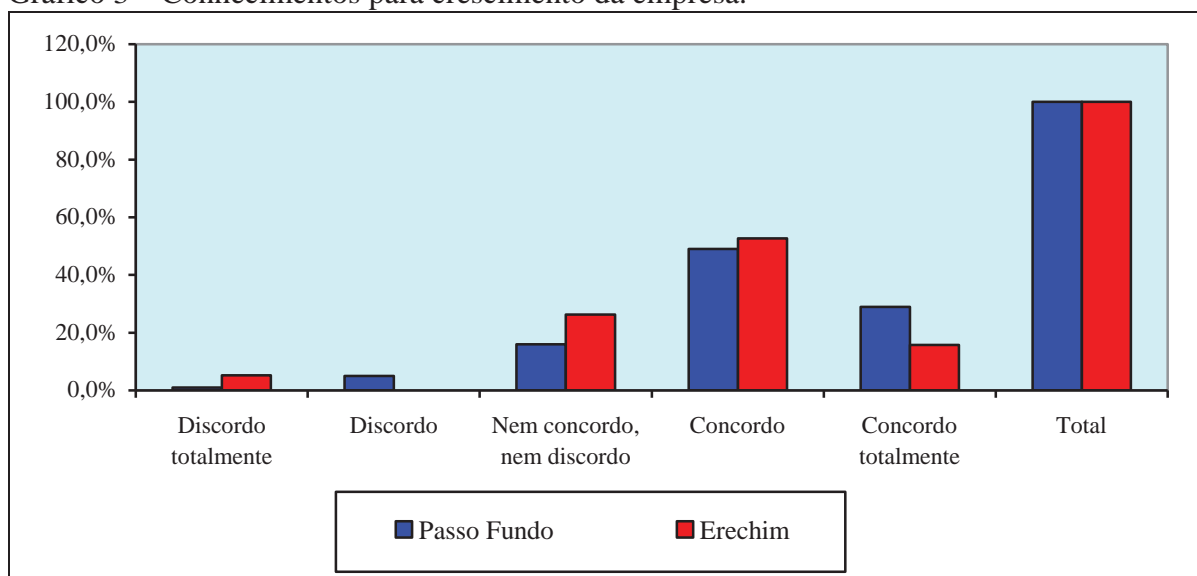
Com certeza isso seria os treinamentos né, treinamento específico [...]. Tu faz um monte de processos, e esses processos todas as vezes são questionados [...]. E a gente não sabe que fim que se destina [...]. Também que venha um DVP, venha um DVE que ta tudo esclarecido ali, por que, que vocês têm que fazer um trabalho jurássico de separar e botar aqui e aquilo e outro [...]. Isso, nós não temos ainda os meios ainda até, porque nem é treinamento [...]. É falta de conhecimento porque quando entrei como treine na empresa, isso a tantos anos atrás, a isso, aquilo, isso aqui ho eu não sei, cada pessoa sabe uma parte zinha do processo né e se cada pessoa conhece só uma mínima parte, ela não tem como opinar como um todo, eu posso fazer as críticas até onde eu realizo [...]. Falta conhecimento, você faz através de divulgação de todo o processo ou de treinamento de maneira que ela seja pelo menos há eu processo até aqui, tá e que até hoje são engessados, na própria, o próprio sistema, cada um tem uma chave de segurança que até o modo, até ali ele sabe, a partir dali ele já, então são hierarquicamente onde cada um conheci um pouquinho mais, um pouquinho mais e eu acredito que possa ser isso né, treinamento e conhecimento para você melhorar.

Pela descrição do Gerente Regional foi possível identificar outra deficiência na empresa, a falta de transparência e a transferência de conhecimento de um funcionário para o outro, pois conseguimos analisar através da fala que a maioria dos funcionários não sabem como o processo é realizado como um todo. No entanto observa-se que, o mesmo acredita que o conhecimento do funcionário é importante, porém se o funcionário não tem o conhecimento necessário de todo ou processo, o mesmo não tem capacidade de fazer uma análise ou opinar referente ao trabalho realizado.

Do mesmo modo que o gerente regional acredita, os funcionários também acreditam que seus conhecimentos poderiam desenvolver melhor a empresa. Observou-se um nível

realmente elevado para esse requisito de ambas filiais, cerca de 78% em Passo Fundo e 68,42% em Erechim. Esse alto índice é bom para empresa, pois são através dos conhecimentos de seus funcionários que terão oportunidades para se ter uma vantagem competitiva, que deveria ser mais valorizada e considerada pelos seus gestores das filiais, segundo os autores Demo et al. (2011); Fleury e Fleury (2004). Os dados de porcentagem podem ser vistos ilustrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Conhecimentos para crescimento da empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Após as análises de todos os dados retirados dos questionários dos funcionários juntamente com as entrevistas com o gerente regional e a responsável pela área de RH da regional, foram descritos os resultados encontrados na pesquisa. Foram elencados os elementos de maior relevância na organização em relação a suas políticas e prática de gestão de pessoas. A maioria das práticas de gestão de pessoas citadas na revisão de literatura são adotados no Grupo Beta, no entanto não são desenvolvidas com eficácia.

O modelo de gestão de pessoas implementado no Grupo Beta é o que a literatura aponta como **modelo articulado como departamento pessoal**, mas também contém elementos dos outros modelos, como: o modelo de gestão do comportamento, o modelo de gestão estratégica e o modelo de gestão por competência. Através das falas dos entrevistados e dados dos questionários dos funcionários, e também pela vivência da pesquisadora na empresa, verificou-se que a empresa se enquadra no modelo de gestão articulado como departamento pessoal, sendo mais conhecido como modelo tradicionalista.

Há inúmeras informações recolhidas na pesquisa, por ser uma empresa que adota o modelo burocrático de gestão organizacional, realizam-se diversas tarefas, exaustivas, muitas vezes sem a necessidade, por falta de conhecimentos, onde as decisões acabam sempre sendo centralizadas, com uma estrutura hierárquica, com o organograma em forma de pirâmide, devido a falta de comunicação entre os funcionários, tanto matriz, quanto das filiais, a falta de flexibilidade perante os gerente regional, onde que apresentou diversas vezes elementos de rigidez e autoritarismo. Todos elementos que levam a crer que o modelo mais indicado que a empresa está utilizando é o modelo tradicionalista.

A empresa também se destaca em alguns requisitos de outros modelos, onde traz aspectos positivos, como o incentivo aos funcionários, as possibilidades de crescimento, o desenvolvimento do trabalho em equipe, a aproximação do funcionário com a empresa, sentindo se parte da mesma, a confiabilidade que um funcionário tem em seus conhecimentos, pontos positivos expostos, porém não concretos.



### 4.3 PLANO DE AÇÃO

Com o objetivo de apresentar uma proposta de melhorias ao Grupo Beta em alguns aspectos da área de gestão de pessoas, a seguir apresenta-se um plano de ação.

Quadro 6 – Plano de ação

O quê?	Por quê?	Como?	Onde?	Quando?	Quem?	Quanto custa?
Investimento em infraestrutura e layout das filiais.	Para melhorar a visão tanto dos clientes como dos funcionários, tornando o ambiente da empresa mais agradável e funcional	Investindo em projetos de reestruturação de ambiente, e na aquisição de moveis em geral.	Na empresa Grupo Beta	A partir de janeiro 2017	Funcionários que trabalham na empresa	A orçar
Desenvolver plano de carreira aos funcionários.	Para motiva-los, no trabalho, possibilitando crescimento profissional e para ter maior retribuição pelo trabalho desenvolvido na decorrência dos anos.	Planejando planos estruturados em etapas, que serão inseridas no decorrer da carreira do funcionário.	Na empresa Grupo Beta	A partir de janeiro 2017	Funcionários que trabalham na empresa	A orçar
Elaborar um planejamento de qualificação educacional dos funcionários.	Para os funcionários ter maiores oportunidade de crescimento e aumentar o seu grau instrucional.	Através de cursos profissionalizantes, com, tanto desenvolvidos teoricamente e na prática, abrangendo diversos assuntos.	Na empresa Grupo Beta e empresas conveniadas.	A partir de janeiro 2017	Funcionários que trabalham na empresa	A orçar

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo mostrou que a maioria das práticas de gestão era desenvolvida na empresa, no entanto não eram realizadas de maneira corretas pelos gestores. Muitas das práticas foram de encontro com o que os entrevistados falaram e o que os funcionários responderam, a grande maioria das práticas foi de resultado negativo para a empresa, mostrando que necessita de muitas mudanças na estrutura organizacional da empresa, na qualificação de seus gestores para melhor se desenvolver.

Ao verificar os modelos de gestão, também constatou muitas objeções entre funcionários e entrevistados, ocorrendo muitas declarações de dificuldades que os gestores têm e a falta de suporte da matriz, uma das grandes barreiras para o desenvolvimento da empresa. Deste modo a maioria dos aspectos se deram negativamente para a empresa, mostrando que a mesma deverá se reorganizar, se reestruturar de uma forma mais estrategicamente para continuar no mercado de transporte, devido ter ocorrido muitas divergências nas operações.

Após o presente estudo das práticas exercidas pela empresa e o modo de gerenciar pessoas dos gestores, concluiu-se que a empresa estaria enquadrada no modelo de gestão de pessoas, articulado como departamento pessoal, mais conhecido como modelo tradicional. Modelo pouco usual, por ter particularidades burocráticas, inflexíveis, centralizadas, elementos não aceitáveis atualmente no mercado competitivo.

A empresa também mostrou aspectos positivos tanto na gestão como nas práticas exercidas pela área de RH, elementos particularmente da filial em si. Por ser uma empresa familiar e por seus funcionários terem anos de empresa acabaram criando vínculos de amizade entre os colegas, que conseqüentemente desencadearam um bom andamento das atividades e a familiaridade no ambiente de trabalho, no entanto esses elementos não foram tão significativos para serem considerados, ou encaixados em outro modelo de gestão, encaixando se apenas no modelo tradicional.

Ao analisar todos os dados e verificar a situação da empresa, foi elaborado um plano de ação para melhorar alguns aspectos mais relevantes na pesquisa, onde tende a melhorar a valorização do funcionário, através de práticas voltadas a eles e profissionalizando-os, aumentando suas oportunidades e conseqüentemente melhorar a situação que a empresa se encontra.

Assim sugiro que a empresa utilize um modelo mais estratégico, que desenvolva as habilidades de cada funcionário para que o mesmo consiga se desenvolver e através de seus conhecimentos ajudar no crescimento da empresa. A empresa em si deveria se tornar mais flexível e menos burocrática, utilizar ferramentas que agilizem o processo e que não causem trabalhos redobrados, ou aumento de custos.

Outro elemento muito importante que a empresa deveria implementar é o plano de carreira para o funcionário, na qual, iria possibilitar crescimento profissional e desenvolveria motivação para os funcionários trabalharem melhor e com mais tranquilidade referente ao seu futuro. Elementos como a falta de transparência, ou a falta de comunicação também deveriam mudar pelo fato que os funcionários, se sentem desestimulados, enganados na real situação da empresa, não conseguindo tomar decisões importantes devido sua instabilidade.

Foi observado ao realizar a pesquisa tanto com os entrevistados como com os funcionários, que ambos tinham receios ao responderem as questões. Medo, falta de interesse, se tem diversos motivos para explicar, no entanto destaca-se que muitos responderam como acreditam ser realizado as atividades. Deste modo destaca-se limitações no estudo, devido esses elementos não serem expressos claramente pelos entrevistados, tendo que ser realizado uma análise mais profunda nas entrevistas e nos questionários, e também através da percepção do andamento das atividades no dia a dia da empresa.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Organizações & Sociedades**, v. 8, n. 21, p.13-33, ago. 2001.

ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, out./dez. 2001.

ALMEIDA, K. N. T.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. Política e práticas de gestão de pessoas em organizações intensivas em tecnologia: um estudo descritivo em provedores de acesso a rede mundial de computadores. **Revista Eletrônica de gestão organizacional**, v. 4, n. 1, p. 15-33, jan./abr. 2006.

AMORIM, P. F. P. **Modelo de gestão de pessoas da claro digital**: desafios na implementação. 2003. 88 f. Dissertação (Mestrado Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

ANTT. Guia para os transportadores: Resolução ANTT nº 4.799/2015. ANTT, 2015. Disponível em: <[http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/45519/Guia\\_do\\_Transportador.html](http://www.antt.gov.br/index.php/content/view/45519/Guia_do_Transportador.html)>. Acesso em: 04 mai. 2016.

APPEL, H.; BITENCOURT, C. C. Gestão de pessoas por competência: institucionalização, possibilidades e dificuldades implícitas nas relações trabalhistas brasileiras. **Organizações & sociedade**, Salvador, v. 15, n. 46, p.175-193, jul./set. 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luiz Antero Reto, Augusto Pinheiro.70. ed. São Paulo: Pinheiro, 2011.

BASTIDAS, G.; NERY, R.; CARVALHO, M. M. Uso do QFD no setor de serviços: Avaliação de uma transportadora rodoviária de carga. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2001, Salvador. **Anais do...** Salvador: Abepro, 2001. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001\\_TR26\\_0602.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2001_TR26_0602.pdf)>. Acesso em: 21 ago. 2016.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. 114 f. 2010. Monografia (Especialização em Gestão Pública) – Programa Nacional de Formação em Administração Pública, Universidade Aberta do Brasil, Florianópolis. Disponível em: <[https://portal.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca\\_eletronica/livros/Comportamento.pdf](https://portal.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca_eletronica/livros/Comportamento.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2016.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BORGES-ANDRADE, J. E.; DE OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p.112-125, abr./jun. 1996.

BOSQUETTI, M. A. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional: um estudo internacional de multicaseos**. 2009. 251 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRAMBILA, T. **Análise de investimentos e o estudo de caso no setor de transporte de cargas**. 2014. 63f. Monografia (Graduação em Administração)– Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan./mar. 2001.

CASTANHA, M.; SANTOS, F. C. A. Gestão de recursos humanos como fator estratégico da gestão do conhecimento. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23, 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

CHALAT, J, F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: Uma perspectiva sócio-antropológica. **Organização & Sociedade**, v. 2, n. 3, p. 7-34, 1994.

CHIESA, C. D. ZINGANO, E. D. SCHEFFER, A. B. B. “Aqui não tem RH”: Representações Sociais e sua relação com a Gestão de Pessoas em uma empresa de Tecnologia de Informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37, 2013, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

CNT. Confederação Nacional do Transporte. A evolução da produtividade do setor de transporte e logística no Brasil. Disponível em <<http://www.cnt.org.br/publicacoes/economia-em-foco>> Acesso em: 01 mai 2016.

\_\_\_\_\_. Os desafios do transporte: 2013-2014. Disponível em: <<http://www.cnt.org.br/publicacoes/economia-em-foco#2>>. Acesso em: 1 mai 2016.

\_\_\_\_\_. Planejamento: a chave para o desenvolvimento logístico. Disponível em <<http://www.cnt.org.br/publicacoes/economia-em-foco#2>>. Acesso em: 01 mai 2016.

\_\_\_\_\_. Transportadores, o que esperar de 2016. Disponível em: <[http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/ECONOMIA%20FOCO/economia\\_em\\_foco\\_jan2016.pdf](http://cms.cnt.org.br/Imagens%20CNT/ECONOMIA%20FOCO/economia_em_foco_jan2016.pdf)>. Acesso em: 20 ago.2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa [recurso eletrônico]: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. Tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DE CAMARGO, E. J. B. et al. Gestão de pessoas na administração pública federal: análise dos modelos adotados no período 1995 a 2010. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 1, p.63-87, jan/abr. 2016.

- DE OLIVEIRA-CASTRO, G. A. et al. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p.38-52, jul./set. 1996.
- DEL CORSO, J. M. et al. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, v. 10, Especial, p. 49-57, dez. 2014.
- DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p.15-42, set./out. 2011.
- DENARDI, R. A.; FERREIRA, A P. A. L.; MOURA, G. L. A percepção de colaboradores com relação as práticas da políticas de recursos humanos: um olhar ao setor agrícola. In: CONVIBRA, 2013. **Anais do....** Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_6663.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_6663.pdf)>. Acesso em: 28 abril 2016.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ERHART, S.; PALMEIRA, E. M. Análise do setor de transportes. **Revista Acadêmica de Economia: Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Pelotas n. 71, p.1-6, dez. 2006.
- FAUSTO, M. S. **A influência do perfil do condutor no índice de acidentabilidade no transporte rodoviário de cargas perigosas**. 2013.45 f. Monografia (Especialista em Engenharia de Segurança do Trabalho)– Pós-Graduação em Engenharia de Segurança do Trabalho, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba.
- FERRAZZA, D. S.; CUNHA, D. L.; SOUZA PINTO, M. D. Gestão por competências: a realidade vivenciada por empresas de consultoria em recursos humanos de Florianópolis/SC. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 36-52, jul./set. 2012.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FRANCA, A. C. L.; NOGUEIRA, A. J. F.; ARELLANO, E. B. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. v. 1, p. 11-34.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p.44-57, jan./mar. 2004.
- FLEURY, P. F. Gestão estratégica do transporte. **Revista Tecnológica**, v. 82, p. 60-67, set. 2002.
- FORONI, P. G. **Gestão estratégica de pessoas: um estudo de caso sobre o alinhamento estratégico**. 2014. 120 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- FURUKAWA, P. O.; CUNHA, I. C. K. O. Da gestão por competências às competências gerenciais do enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 63, n. 6, p.1061-1066, nov./dez. 2010.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ, L. M.; HOFFMANN, M. H. **Acidentes de trânsito e fator humano**. In: ALCHIERI, J. C.; CRUZ, R. M.; HOFFMANN, M. H. (Orgs). *Comportamento humano no trânsito*. São Paulo: Casa do Psicólogo., 2004. p. 377-391.

GUIA DO TRC. **Estudo mostra piora da logística no Brasil: 2014**. Disponível em: <<http://www.guiadotrc.com.br/noticias/not.asp?ID=26939>> Acesso em 18 ago. 2016.

HUERTAS, D. M. O papel do transporte rodoviário de carga em Uberlândia, epicentro logístico do setor atacadista-distribuidor. **Sociedade e natureza**, v. 26, n. 3, p.445-458, set./dez. 2014.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **O que é benefício social e sua importância**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-beneficio-social-e-sua-importancia/>>. Acesso em: 30 ago. 2016.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista Administrativa Contemporânea**, v. 5, n. 2, p.157-174, maio/ago. 2001.

LEITE, N. P.; LEITE, F. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. **REGE Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 279-296, abr./jun. 2012.

LIMA, R. F. O. Gestão estratégica de pessoas: uma ferramenta poderosa. In: SIMPOSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8, 2011, Resende. **Anais...** Resende: ABEPRO, CRA RJ, ANGRAD, UNIVERSIA E SOBRAPO, 2011.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 1-12, jul./dez. 2002.

MARQUES, J. R. Gestão estratégica de pessoas: confira sua definição. **JRM Coaching**. 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/definicao-de-gestao-estrategica-de-pessoas/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em gestão de pessoas no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 35-45, jan/fev, 2013.

MAZON, L.; TREVIZAN, M.A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 81-87, ago. 2000.

MINISTERIO DO TRABALHO. **Segurança e saúde no trabalho**. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/seguranca-e-saude-no-trabalho>>. Acesso em: 07 set. 2016.

- MORAIS, C. Escalas de medida, estatística descritiva e inferência estatística. 2005. Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior de Educação, Bragança, 2005. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/7325>>. Acesso em: 29 mai. 2016.
- MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C.; HEXSEL, A. E. Estratégias organizacionais bem-sucedidas e estratégias em gestão de pessoas: desenvolvendo competências em busca de diferencial competitivo. **Revista de Estudos de Administração**, Ijuí, v. 10, n. 19, p.145-170, jul./dez. 2009.
- OLIVEIRA, A. **Manual de descrição de cargos e salários**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Plano de carreira: foco no indivíduo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- OLIVEIRA, O. J.; GOBBO JR, J. A.; CESAR, M. C. Implantação do sistema de gestão da qualidade ISO 9000 em uma empresa de transporte rodoviário. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: ABEPRO, 2006.
- OWEN, W. **Estratégia para os transportes**. São Paulo: Pioneira, 1975.
- PILATI, R.; ABBAD, G. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 43-51, jan./abr. 2005.
- PINHO, E. C. S. N.; KILIMNIK, Z. M.; ANDRADE, D. F. A Influência da estrutura matricial no comprometimento com a carreira em comparação com a estrutura tradicional: um estudo de caso na Emater-MG. **REGE Revista de Gestão**, v. 22, n. 2, p. 223-239, abr./jun. 2015.
- PIRES, D. C. G. B.; AMORIM, W. A relação entre a gestão do conhecimento e a gestão por competências: um estudo a partir das práticas em escritórios de advocacia. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan./abr. 2012.
- PRADO, K. C. P.; BULGACOV, S. Mudando para seleção por competência: um caso paranaense. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 7, n. 1, p. 175-186, jan./dez. 2011.
- PREMEBIDA, A. et al. **Pesquisa social**. Curitiba: InterSaberes, 2013.
- PRIMO, P. P.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M. Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores em Administração nas universidades privadas. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 2, p.371-396, maio/ago. 2014.
- RIBEIRO, P. C. C.; FERREIRA, K. A. Logística e transportes: Uma discussão sobre os modais de transporte e o panorama brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ABEPRO, 2002.
- SACCON, J. C. **Gestão de transportes rodoviário de cargas na indústria áurea alimentos**. 2006. 111 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial)– Especialização em Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma.
- SANTOS, J. C. T. **Responsabilidade civil: síntese do instituto e suas tendências no direito contemporâneo: o caso emblemático de assaltos com morte em veículos de transporte**



coletivo urbano. 2006. 189 f. Dissertação (Mestrado)– Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SILVA, E. B. **Recrutamento e seleção**. 2002. 46 f. Monografia (Especialização em Marketing Globalizado)– Universidade Candido Mendes, Tijuca.

SILVA, F. P. **O modelo de gestão de pessoas e a gestão socioambiental nas organizações do Rio grande do sul**. 2009. 161 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SILVEIRA, A. **Desafios para a sobrevivência do setor**. GT- GUIA DO TRC. 2016.

SIQUEIRA, J. O. **Fundamentos de métodos quantitativos: aplicados em administração, economia, contabilidade e atuária: usando Wolfram/Alpla e Scilab**. São Paulo: Saraiva, 2011.

STREY, M. N.; TATIM, D. C.; RESENDE, A. C. (Coord.). **Sobre ETs e dinossauros: construindo ensaios temáticos**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2008.

TAVARES, B. et al. A heterogeneidade entre pequenas empresas: identificando modelos de gestão em uma aglomeração produtiva. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 3, p. 515-531, jul./set. 2015.

TEDESCO, G. M. I. et al. Mercado de transporte rodoviário de cargas no Brasil. **Revista ANTT**, v. 3, n. 2, p. 140-51, 2011.

TEDESCO, J. C.; SANDER, R. **Madeireiros, comerciantes e granjeiros: lógicas e contradições no processo de desenvolvimento socioeconômico de Passo Fundo (1900-1960)**. Passo Fundo: UPF, 2002.

UELZE, R.; SCHOEPS, W.; CARVALHO L. C. P.; SANTOS, D. S. Uma avaliação dos transportes rodoviários no Brasil na década dos setenta. **Revista de Administração de Empresas**, v. 14, n. 6, p.17-31, nov./dez. 1974.

VACCARI, N. **Proposta e aplicação de um modelo de desdobramento da estratégia com base no Balanced Scorecard: o caso de uma empresa de transporte de carga e logística**. 2006. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Curso de Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

VASCONCELOS, J. M. et al. Práticas de gestão de pessoas: descrevendo a realidade de uma indústria de alimentos. **Anagrama: Revista Científica Interdisciplinar da Graduação**, São Paulo, v. 2, n. 4, p.1-9, jun./ago. 2009.

VELOSO, E. F. R. et al. Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 61-72, jan./jun. 2011.

WANKE, P. F. **Logística e transporte de cargas no Brasil: produtividade e eficiência no século XXI**. São Paulo: Atlas, 2010.

## APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista com o Gerente Regional

- Inicialmente será apresentado uma previa do trabalho que foi desenvolvido para o entrevistado (Gerente Regional do Grupo Beta), com objetivo de esclarecer algumas dúvidas e para situar o entrevistado ao estudo.
- Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_
- Escolaridade: \_\_\_\_\_
- 1) Há quanto tempo trabalha na empresa:
- 2) Quanto tempo está nessa função de gerente regional:
- 3) Já exerceu alguma outra função, além dessa que atua atualmente:
- 4) Qual função exercia anteriormente se caso a resposta for sim:
- 5) Qual foi o motivo pela mudança:
- 6) Como se sentiu depois dessa mudança:
- 7) Tinha alguma relação com a que atua atualmente:
- 8) Quais são os objetivos atuais da empresa:
- 9) A empresa conseguiu realizar esses objetivos, ou ainda estão sendo desenvolvido:
- 10) Quais são os seus objetivos para a empresa:
- 11) Como pretende atingir seus objetivos:
- 12) Quais são as políticas da empresa:
- 13) Qual é a missão e visão da empresa:
- 14) Como a empresa observa seus funcionários e como são analisados:
- 15) Como o senhor vê a relação dos seus funcionários com seus respectivos gestores, e eles com o senhor:
- 16) E desenvolvidos trabalhos em equipes ou individuais:
- 17) Acreditam que o conhecimento do funcionário pode desenvolver mudanças na empresa positivamente ou negativamente: Porque?
- 18) Acredita que o funcionário tem um melhor desempenho e melhorias quando o funcionário executa diversas funções ou acreditam que o funcionário rende, desempenhando uma determinada função somente:
- 19) Como é desenvolvida comunicação entre os funcionários e seus líderes e entre os diversos setores:
- 20) Como é visto os problemas que ocorrem na empresa? Com que frequência está ocorrendo esses problemas e o que é feito para minimiza-los ou corrigi-los? Me fale a respeito.
- 21) Quanto tempo se leva para essas resoluções:
- 22) Há muitas dificuldades para corrigi-los:
- 23) Ocorrem bloqueios para mudanças na empresa: esses bloqueios vêm da parte dos funcionários ou de seus superiores:
- 24) Seus funcionários sofrem algum estímulo para melhor trabalhar:
- 25) Qual é a expectativa da empresa para o futuramente:
- 26) Como vê a gestão da empresa atualmente no geral:
- 27) Para o senhor quais são as habilidades e competências que um gestor tem que ter para gerir pessoas em um setor tão competitivo, como é o transporte:
- 28) Qual é o momento mais difícil de ser um gestor uma empresa como o Grupo Beta.

## APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista com o Responsável pela Área de RH

- Inicialmente será apresentado uma previa do trabalho que foi desenvolvido para a entrevistada (Responsável pela área de Recursos Humanos do Grupo Beta nas filiais de Passo Fundo, Erechim e Santo Ângelo), com objetivo de esclarecer algumas dúvidas e para situar a entrevistada ao estudo.
- Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_
- Escolaridade: \_\_\_\_\_
- 1) Quanto tempo trabalha na empresa:
- 2) Qual função exerce atualmente:
- 3) Quanto tempo está nessa função:
- 4) Já exerceu alguma outra função, além dessa que atua atualmente:
- 5) Qual função exercia anteriormente se caso a resposta for sim:
- 6) Qual foi o motivo pela mudança e como se sentiu diante a essa mudança?
- 7) Quais são as políticas e práticas desenvolvidas pela área de RH na empresa:
- 8) Como a empresa vê seus funcionários:
- 9) Como você vê a relação dos funcionários com seus superiores:
- 10) Tem algumas restrições ao escolher seus funcionários, sexo, idade, escolaridade:
- 11) Como é divulgada uma vaga que ficou em aberto:
- 12) Como é feito a seleção dos candidatos:
- 13) Os funcionários participam dessa seleção:
- 14) Ocorre uma apresentação para o contratado de como a empresa trabalha, das suas políticas, da missão da empresa dos seus objetivos:
- 15) Há treinamento para melhorar o desempenho de seus funcionários? Com que frequência? Para quais funcionários?
- 16) Há prática de plano de carreira para os funcionários? Sim ou não porquê? Como é desenvolvido?
- 17) Os funcionários são avaliados? Como? Poderia descrever esse processo?
- 18) A empresa oferece benefícios para seus funcionários? Quais?
- 19) Quais são os maiores problemas que ocorrem na área de Recursos Humanos e como eles são vistos:
- 20) Quais são os pontos fracos e fortes de se trabalhar diretamente com pessoas:
- 21) Nos pontos fracos, o que é feito para minimiza-los:
- 22) Ocorre bloqueios para mudanças na empresa: esses bloqueios vêm da parte dos funcionários ou de seus superiores:
- 23) Há incentivos para os funcionários trabalharem na empresa:
- 24) O que vocês consideram como incentivo:
- 25) Os funcionários são analisados pela empresa: como:
- 26) Quais são as habilidades e competência que uma pessoa tem que ter para se trabalhar na empresa:
- 27) Como é a expectativa da área de recurso humano futuramente:
- 28) Tem algo que gostaria de mudar? Sim não porquê?
- 29) Para você o que seria necessário para um funcionário se sentir feliz, protegido para ele “vestir a camisa” e trabalhar para melhor desenvolver a empresa:



Marque com um “X” na coluna abaixo aquela alternativa que mais representa sua concordância com o que está sendo questionado.

<b>Sobre as políticas e as práticas de gestão de pessoas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
10) A empresa oferece com frequência treinamento para os funcionários					
11) O funcionário tem possibilidades de crescimento e desenvolvimento nesta empresa.					
12) A empresa oferece um plano de carreira para os funcionários.					
13) A empresa avalia o desempenho, as habilidades e as competências dos funcionários a partir do cumprimento de metas por ela estipuladas					
14) Eu me sinto seguro e protegido no trabalho que faço nesta empresa.					
15) Eu estou satisfeito com os benefícios sociais (vale transporte, vale alimentação, plano de saúde) que a disponibiliza para o funcionário					
16) A empresa oferece bonificação pelo trabalho que eu realizo.					
<b>Sobre o modelo de gestão de pessoas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
17) Me sinto satisfeito com o modo de liderar pessoas de seus chefes.					
18) Há participação dos funcionários em decisões importantes da empresa.					
19) Me sinto estimulado e motivado para trabalhar nesta empresa.					
20) Eu e meus colegas sempre nos falamos sobre como realizar as tarefas ou para resolução problemas da empresa.					
21) A empresa procura incentivar o funcionário para que o trabalho seja realizado em equipe.					
22) A empresa considera os funcionários e as outras pessoas como peça-chave para ela crescer.					
23) Na empresa, há muita burocracia, muitas etapas a serem realizadas para solucionar algum problema.					
24) Eu me sinto parte da empresa.					
25) Há funcionários que executam mais que uma função.					
26) Os funcionários acreditam que os conhecimentos deles poderiam melhorar o desenvolvimento da empresa.					

**ANEXO A – Autorização da empresa**